



GVERNUL
REPUBLICII
MOLDOVA



Austrian
Development
Cooperation



Guvernul Republicii Moldova
Ministerul Infrastructurii și Dezvoltării Regionale
Instituția Publică Oficiul Național de Dezvoltare Regională și Locală



PROIECTUL
”SECURITATEA APROVIZIONĂRII CU APĂ ȘI SANITAȚIE ÎN MOLDOVA” (P173076)

PLANUL DE ÎMBUNĂTĂȚIRE
A PERFORMANȚEI
SOCIETĂȚII PE ACȚIUNI
“REGIA APĂ-CANAL SOROCA”
(2026-2030)

Chișinău, Moldova

Decembrie 2025

Publicat de:

Unitatea de Implementare a Proiectului (UIP) „Securitatea Aprovizionării cu Apă și Sanitație în Moldova” (SAASM) / Oficiul Național de Dezvoltare Regională și Locală (ONDRL)

Sediul central:

Chișinău, Moldova, MD 2001

ONDRL: bd. Ștefan cel Mare 124, et.3

UIP: str. Mitropolit Gavriil Bănulescu-Bodoni nr. 57/1, et. 1, of. 1.

E-mail: water@ondrl.gov.md

Pagină web: <https://ondrl.gov.md/saasm/>

Autor:

Grupul de Consultanță și Dezvoltare Urbană „Europolis Internațional” SRL, reprezentat de:

Ghenadie Ivașenco – manager de echipă

Vitalie Midari – consultant tehnic

Liubovi Leășeva – consultant în management

Ion Beschieru – consultant juridic

Ion Meleștean – consultant financiar

Dezvoltat cu sprijinul:

Unității de Implementare a Proiectului (UIP) / Oficiul Național pentru Dezvoltare Regională și Locală (ONDRL) prin intermediul Ministerului Infrastructurii și Dezvoltării Regionale, cu suportul financiar al Băncii Internaționale pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BIRD) și Asociației Internaționale pentru Dezvoltare (AID) prin intermediul Proiectului „Securitatea Aprovizionării cu Apă și Sanitație în Moldova” (SAASM)

Opiniile exprimate în această lucrare aparțin autorilor și nu reflectă în mod necesar poziția Băncii Internaționale pentru Reconstrucție și Dezvoltare și a Asociației Internaționale pentru Dezvoltare.

Chișinău, Decembrie 2025

CUPRINS:

1. INTRODUCERE	6
2. SUMAR EXECUTIV	7
3. SINTEZA DIAGNOSTICĂ – PRINCIPALELE PROVOCĂRI	9
4. DOMENII DE INTERVENȚIE PENTRU ÎMBUNĂȚĂȚIREA PERFORMANȚEI	11
Domeniu de intervenție 1: Consolidarea capacității organizaționale, manageriale și relații cu clienții 11	
Sub-domeniu de intervenție 1.1: Cadrul instituțional și guvernantă	11
Sub-domeniu de intervenție 1.2: Optimizarea proceselor interne și management organizațional	13
Sub-domeniu de intervenție 1.3: Dezvoltarea și gestionarea resurselor umane	21
Sub-domeniu de intervenție 1.4: Relația cu clienții.....	26
Domeniu de intervenție 2: Îmbunătățirea managementului financiar și asigurarea sustenabilității.....26	
Sub-domeniu de intervenție 2.1: Consolidarea sistemelor contabile și de facturare	27
Sub-domeniu de intervenție 2.2: Recuperarea costurilor și sustenabilitatea financiară în contextul procesului de insolvență	28
Sub-domeniu de intervenție 2.3: Extinderea bazei de clienți	30
Domeniu de intervenție 3: Dezvoltarea capacităților tehnice și a infrastructurii.....30	
Sub-domeniu de intervenție 3.1: Modernizarea și extinderea infrastructurii de apă și canalizare	31
Sub-domeniu de intervenție 3.2: Dotări operațional-tehnice.....	35
Sub-domeniu de intervenție 3.3: Managementul activelor și inventarierea	39
Sub-domeniu de intervenție 3.4: Mentenanța echipamentelor	41
Sub-domeniu de intervenție 3.5: Reducerea ponderii apei nefacturate	42
Sub-domeniu de intervenție 3.6: Îmbunătățirea contorizării apei.....	49
Sub-domeniu de intervenție 3.7: Digitalizare și integrarea tehnologiilor.....	53
Sub-domeniu de intervenție 3.8: Eficiență energetică.....	54
Sub-domeniu de intervenție 3.9: Calitatea apei și continuitatea serviciilor	55
5. PROGNOZA ȘI PLANIFICAREA FINANCIARĂ	56
5.1. Ipoteze pentru calcule.....	56
5.2. Prognoza cererii de servicii	58
5.2.1. Prognoza cererii pentru serviciul de alimentare cu apă.....	58
5.2.2. Prognoza cererii pentru serviciul de canalizare	59
5.3. Estimarea costurilor operaționale	60
5.3.1. Estimarea costurilor operaționale privind serviciul de alimentare cu apă	60
5.3.2. Estimarea costurilor operaționale privind serviciul de canalizare	62
5.4. Estimarea tarifelor pentru serviciile prestate	64



5.5.	Estimarea veniturilor	65
5.6.	Prognoza rezultatelor financiare	66
5.7.	Prognoza fluxului mijloacelor bănești	67
6.	PLANUL DE INVESTIȚII.....	68
6.1.	Prioritizarea investițiilor	68
6.1.1.	Investiții critice pentru siguranța serviciului și conformarea legală	68
6.1.2.	Investiții cu impact rapid și cost redus	69
6.1.3.	Investiții strategice pe termen mediu-lung	69
6.2.	Estimări financiare și surse de finanțare	70
6.2.1.	Estimări de cost și defalcarea pe categorii de investiții	70
6.2.2.	Surse potențiale de finanțare	71
7.	INDICATORII-CHEIE DE PERFORMANȚĂ.....	72
8.	MATRICEA INTERVENȚIILOR (PLANUL DE ACȚIUNI).....	74
9.	ANEXE	91
Anexa 1.	Programul de instruire obligatorii și recomandate.....	91
Anexa 2.	Matricea necesarului pentru elaborarea și standardizarea procedurilor operaționale standard (POS) aferente proceselor interne	95
Anexa 3.	Lista echipamentului IT necesar	99

Abrevieri și Acronime

AAC	- Alimentare cu Apă și Canalizare
ADI	- Asociația Internațională pentru Dezvoltare
AMAC	- Asociația „Moldova Apă Canal”
AMR	- Citirea automată a contoarelor /Automatic meter reading
ANSP	- Agenția Națională pentru Sănătate Publică
ANRE	- Agenția Națională pentru Reglementare în Energetică
APL	- Autoritate Publică Locală
BNS	- Biroul Național de Statistică
CAPEX	- Capital expenditure / Cheltuieli de capital
CPFI	- Sistem de Control Public Financiar Intern
DMAs	- District Metered Areas / zone de distribuție contorizate
d/i	- Date indisponibile
EUR	- Euro
GIS	- Sistem de Informații Geografice
HDPE	- High-Density Polyethylene / Polietilenă de înaltă densitate
IWA	- Asociația Internațională a Apei / International Water Association
ICP	- Indicator Cheie de Performanță
L.E.	- Locuitori Echivalenți
MDL	- Leu Moldovenesc
MIDR	- Ministerul Infrastructurii și Dezvoltării Regionale
N/A	- Nu se aplică
OPEX	- Cheltuieli de exploatare
PIP	- Plan Multianual de Îmbunătățire a Performanței
POS	- Proceduri Operaționale Standard
RPP	- Reparații Preventiv-Planificate
RACS	- S.A. "Regia Apă-Canal Soroca"
PSAASM	- Proiectul „Securitatea Aprovizionării cu Apă și Sanitație în Moldova”
SCADA	- Supervisory control and data acquisition / Controlul supravegherii și achiziția de date
SEAU	- Stație de Epurare a Apelor Uzate
SA	- Societate pe acțiuni
SP	- Stație de Pompare
SPAU	- Stație de Pompare a Apelor Uzate
UE	- Uniunea Europeană
KPI	- Key Performance Indicator / Indicator-Cheie de Performanță folosit pentru a evalua performanța personalului: productivitate, disciplină, realizarea obiectivelor, participarea la instruirii și respectarea procedurilor.

1. INTRODUCERE

Prezentul Plan de Îmbunătățire a Performanței (PIP) este elaborat pentru S.A. „Regia Apă-Canal Soroca”, cu asistența tehnică a proiectului „Securitatea Aprovizionării cu Apă și Sanitație în Moldova” (SAASM), finanțat de Banca Mondială prin Asociația Internațională pentru Dezvoltare. Documentul reflectă angajamentul întreprinderii de a moderniza propriul sistem de management, de a crește eficiența operațională și financiară și de a asigura furnizarea durabilă a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare pentru consumatori.

Planul se bazează pe concluziile și recomandările Diagnosticului de performanță realizat în cadrul aceluiași proiect, care a evidențiat principalele disfuncționalități instituționale, tehnice, financiare și manageriale. Pornind de la aceste constatări, întreprinderea și-a definit o serie coerentă de măsuri prioritare menite să îmbunătățească calitatea serviciilor, sustenabilitatea economică și imaginea publică a operatorului. Prin acest document, S.A. „Regia Apă-Canal Soroca” își propune să treacă de la un mod de funcționare reactiv la unul proactiv și bazat pe planificare, cu obiective clare, indicatori de performanță măsurabili și responsabilități definite. PIP-ul acoperă o perioadă de cinci ani (2026–2030) și stabilește direcțiile principale de intervenție și anume:

- Consolidarea cadrului instituțional și a guvernantei, prin actualizarea documentelor statutare, clarificarea relației cu APL, obținerea autorizației de mediu, clarificarea statutului juridic a infrastructurii tehnico-edilitare incluse în capitalul social al companiei și întărirea funcției juridice;
- Optimizarea proceselor interne, standardizarea și digitalizarea activităților, implementarea controlului financiar intern și creșterea transparenței;
- Modernizarea managementului resurselor umane, prin reînnoirea forței de muncă, instruire, evaluarea performanței și motivarea personalului;
- Îmbunătățirea sustenabilității financiare, prin gestiune eficientă, colectare integrală a veniturilor și creșterea disciplinei economice;
- Dezvoltarea capacităților tehnice și operaționale ale operatorului, precum și a infrastructurii aferente serviciilor de alimentare cu apă și canalizare;
- Relația cu consumatorii, prin transparență, comunicare activă și îmbunătățirea calității serviciilor.

Planul este aliniat metodologiei „Utility of the Future” (Banca Mondială, 2024) și stabilește o legătură directă între indicatorii de performanță (ICP) și acțiunile corective propuse, pentru a permite monitorizarea continuă a progresului. Implementarea sa va fi urmărită anual, prin rapoarte interne și evaluări periodice, asigurând o corelare constantă între măsuri, rezultate și impact.

Acest Plan de Îmbunătățire a Performanței va constitui în următorii cinci ani documentul principal de orientare strategică pentru managementul întreprinderii și pentru fondator, oferind un cadru clar de planificare, decizie și evaluare a progresului în direcția rezolvării celor mai presante provocări cu care se confruntă S.A. „Regia Apă-Canal Soroca” (în special procesul de insolvență, statutului juridic neclar al activelor din domeniul public al UAT și lipsa infrastructurii critice de epurare a apelor uzate). Aceste eforturi vor permite pe termen lung și atingerea obiectivului de a transforma societatea într-un operator modern, eficient și sustenabil, în deplină conformitate cu standardele europene și cu obiectivele de dezvoltare durabilă.

2. SUMAR EXECUTIV

Planul de Îmbunătățire a Performanței (PIP) al S.A. „Regia Apă-Canal Soroca” reprezintă documentul strategic de dezvoltare instituțională, financiară și tehnică a operatorului regional de alimentare cu apă și canalizare, care deservește municipiul Soroca și localitățile învecinate.

Elaborat pentru perioada 2026–2030, planul stabilește direcțiile principale de intervenție necesare pentru modernizarea întreprinderii, creșterea eficienței și atingerea conformității cu standardele de calitate și reglementările naționale și europene în domeniul serviciilor publice. Documentul este realizat în baza metodologiei „Utility of the Future” (Banca Mondială, 2024) și a Indicatorilor-cheie de performanță (ICP) ai Asociației Internaționale a Apei (IWA), oferind o structură integrată, măsurabilă și orientată pe rezultate.

Planul cuprinde **77 de măsuri** grupate în **3 domenii majore de intervenție** și **16 subdomenii tematice**, care abordează atât reorganizarea internă și guvernanta, cât și performanța tehnică, financiară și operațională. Scopul final este transformarea S.A. „Regia Apă-Canal Soroca” într-un operator performant, sustenabil financiar, capabil să furnizeze servicii continue și sigure pentru toți consumatorii din aria de operare. Pentru implementarea integrală a planului este estimat un **necesar total de investiții de circa 253,7 milioane MDL**, inclusiv:

- 2,3 milioane MDL – contribuția proprie a S.A. „Regia Apă-Canal Soroca”
- 44 milioane MDL – contribuția proprie a APL Soroca;
- 2,9 milioane MDL - contribuția proprie a APL Hristici;
- 160,7 milioane MDL – finanțare sprijinită din fonduri guvernamentale (FNDRL) și parteneri de dezvoltare;
- 43,8 milioane MDL – surse care urmează a fi identificate din partea donatorilor naționali și internaționali, pentru care operatorul și APL Soroca vor depune eforturi sistematice de mobilizare.

Aceste resurse financiare vor acoperi un portofoliu complex de intervenții: reabilitarea infrastructurii de apă și canalizare, dotări tehnico-operaționale, digitalizare (SCADA, GIS, AMR), eficiență energetică, formare profesională, guvernanta instituțională și optimizarea managementului financiar pentru o perioadă de 5 ani. Necesarul de investiții în reabilitarea rețelelor de alimentare cu apă și extinderea infrastructurii de canalizare fiind mult mai mare.

Primul domeniu de intervenție – Consolidarea capacităților organizaționale, manageriale și relații cu clienții– include 32 de măsuri axate pe modernizarea cadrului instituțional, optimizarea proceselor interne și dezvoltarea resurselor umane. Se prevede clarificarea statutului juridic al infrastructurii, elaborarea și aprobarea caietului de sarcini al serviciului, obținerea autorizației de mediu, implementarea controlului financiar public intern (CFPI), auditului intern și procedurilor operaționale standard (POS), digitalizarea arhivei și crearea paginii web oficiale. În domeniul resurselor umane, planul prevede actualizarea organigramei și fișelor de post, elaborarea unui plan de reînnoire a forței de muncă, instruire periodice, introducerea sistemului de indicatori-cheie de performanță (ICP) și instruirea personalului în domenii critice. Până în 2030, se urmărește atingerea conformității juridice de 100% și implementarea integrală a standardului ISO 9001.

Al doilea domeniu de intervenție – Îmbunătățirea managementului financiar și a sustenabilității economice – cuprinde 8 măsuri și are ca scop asigurarea viabilității economice a

operatorului. Prioritățile vizează consolidarea evidenței contabile, colectării veniturilor, planificarea bugetară anuală, controlul costurilor operaționale și creșterea disciplinei financiare. Prin aceste măsuri, se urmărește creșterea treptată a ratei de acoperire a costurilor (ICP 18) până la 100% în anul 2030, reducerea restanțelor de plată, optimizarea tarifelor și extinderea bazei de clienți.

Rezultatele economice anticipate includ echilibrarea fluxurilor financiare, creșterea lichidității curente, consolidarea capacității de cofinanțare a proiectelor investiționale și reducerea vulnerabilității financiare a operatorului. În perspectivă, S.A. „Regia Apă-Canal Soroca” își va consolida autonomia financiară și va deveni un partener credibil pentru proiectele susținute de instituțiile financiare internaționale și programele guvernamentale.

Cel de-al treilea domeniu – Modernizarea și extinderea infrastructurii tehnice și operaționale – concentrează cea mai mare parte a investițiilor și are un impact direct asupra calității serviciilor și a eficienței operaționale. Principalele măsuri prevăd:

- Înlocuirea etapizată a 10 km de rețele uzate de apă;
- Extinderea a 3 km de rețele noi de alimentare pentru acoperire completă în municipiu;
- Construcția Stației regionale de Epurare a Apelor Uzate (≈ 19.000 L.E.);
- Înlocuirea a 5 km de rețele de canalizare degradate;
- Extinderea treptată a 20 km de rețele de canalizare în aria de operare;
- Dotarea operatorului cu echipamente și vehicule specializate, modernizarea stațiilor de pompare, implementarea SCADA și GIS, precum și a unui sistem de mentenanță preventivă.

Pe baza **ICP prognozați**, până în 2030 se estimează:

- Reducerea apei nefacturate (ICP 13–15) de la 35,7% la sub 27%;
- Creșterea gradului de contorizare (ICP 12) la 100%;
- Reducerea blocajelor la canalizare (ICP 11) de la 13,5/km/an la 5/km/an;
- Eliminarea completă a deversărilor neepurate (ICP 6, 19, 20 = 0);
- Creșterea gradului de conectare la canalizare (ICP 5) de la 46,9% la 70% în municipiu și 50% la nivel regional.

Implementarea PIP va contribui la modernizarea infrastructurii critice, reducerea pierderilor de apă, protecția mediului și îmbunătățirea satisfacției consumatorilor. **Progresul va fi monitorizat anual prin ICP**, iar mecanismul comun de supervizare APL–operator va asigura coordonarea cu fondurile guvernamentale și partenerii de dezvoltare.

Prin aplicarea consecventă a acestui plan, S.A. „Regia Apă-Canal Soroca” va deveni un operator regional modern și sustenabil, capabil să furnizeze servicii publice continue, sigure și conforme standardelor europene.

3. SINTEZA DIAGNOSTICĂ – PRINCIPALELE PROVOCĂRI

Diagnosticul realizat pentru S.A. „Regia Apă-Canal Soroca” evidențiază un ansamblu de provocări majore de natură instituțională, tehnică și financiară, care afectează performanța, sustenabilitatea și conformitatea serviciului public de alimentare cu apă și canalizare în municipiul Soroca și localitățile învecinate.

Deși operatorul dispune de o experiență îndelungată și de o bază tehnică importantă, activitatea generală este marcată de vulnerabilități structurale, infrastructură uzată, pierderi semnificative, acoperire limitată la canalizare și dezechilibre financiare persistente.

În plan instituțional și juridic, operatorul activează ca societate pe acțiuni cu capital integral public, având ca fondator Consiliul Municipal Soroca. Cadru juridic și instituțional este afectat de problema includerii infrastructurii tehnico-edilitare din domeniul public al UAT în capitalul social al societății și de procedura de insolvență. Regulamentele locale sunt aprobate, însă necesită actualizare și armonizare cu legislația în vigoare (Legea nr. 303/2013 și reglementările ANRE). Una din anexele obligatorii la contractul de delegare a gestiunii – caietul de sarcini al serviciului lipsește. Nu a fost asigurată elaborarea și aprobarea planului de siguranță a apei, iar contractele de prestare a serviciului încheiate cu consumatorii nu includ toate clauzele obligatorii.

Deși a fost creat un fond de dezvoltare, redevența (care este o sursă de formare a fondului) nu este achitată de operator din cauza problemelor financiare. În cumul cu lipsa unor mecanisme moderne de guvernare financiară, această situație afectează capacitatea de planificare investițională și transparența utilizării resurselor. Activitatea de control financiar public intern (CFPI) și audit intern nu este încă implementată, iar întreprinderea nu dispune de proceduri operaționale standard (POS) și nici de un sistem integrat de management al calității.

Infrastructura tehnică a operatorului se confruntă cu un grad avansat de uzură și pierderi semnificative, afectând direct calitatea și continuitatea serviciilor publice. Starea generală a activelor tehnice reflectă lipsa investițiilor majore în ultimii ani, subfinanțarea mentenanței și absența unui program coerent de modernizare.

Problema cea mai gravă o reprezintă lipsa unei stații de epurare a apelor uzate (SEAU) funcționale, ceea ce constituie o încălcare gravă a cerințelor de mediu și un risc major pentru sănătatea populației și ecosistemul acvatic. Toate apele uzate colectate din municipiul Soroca sunt deversate direct în râul Nistru, fără niciun proces de tratare mecanică sau biologică. Această situație amplifică poluarea transfrontalieră și afectează conformarea Republicii Moldova la directivele europene privind epurarea apelor urbane reziduale.

Rețeaua de alimentare cu apă are o lungime totală de circa 231 km, dintre care peste 40 km sunt conducte vechi din oțel și fontă cenușie, cu durata normată de exploatare depășită. Pierderile totale de apă au constituit în anul 2024 aproximativ 35,7% din volumul procurat (≈ 527 mii m³), nivel semnificativ peste standardele de performanță recomandate.

Deși contorizarea este aproape completă, o parte din contoare sunt uzate sau au termenul de verificare expirat, ceea ce afectează acuratețea măsurărilor și a facturării. Lipsa sistemelor SCADA, GIS și a sectorizării hidraulice împiedică monitorizarea presiunilor și debitelor în timp real, iar activitatea de mentenanță este predominant reactivă, fără un program preventiv.

Sistemul de canalizare reprezintă una dintre cele mai mari vulnerabilități. Gradul de conectare este de doar 61,3% din populația municipiului, iar frecvența blocajelor ($\approx 13/\text{km}/\text{an}$) depășește de peste zece ori nivelul acceptabil. Rețelele, cu o lungime totală de circa 54,8 km, sunt uzate în proporție de peste 90%, iar lipsa unui program de mentenanță preventivă determină intervenții întârziate și costuri ridicate. Absența unei SEAU funcționale accentuează impactul negativ asupra mediului, menținând municipiul Soroca printre localitățile cu cel mai ridicat risc de poluare a apelor de suprafață din regiune.

Dotarea tehnică și echipamentele operaționale ale S.A. „Regia Apă-Canal Soroca” sunt insuficiente și depășite fizic și moral, ceea ce limitează capacitatea operatorului de a interveni prompt și eficient în teren. Majoritatea utilajelor de exploatare au un termen îndelungat de exploatare. Operatorul nu dispune de buldo-excavator. De asemenea, dotările IT sunt rudimentare, bazate pe echipamente învechite care nu susțin o activitate digitalizată. Această lipsă de capacitate tehnică reduce eficiența operațională, prelungește timpul de reacție la avarii și împiedică realizarea mentenanței preventive și a lucrărilor de modernizare internă.

Situația financiară a operatorului este critică și reprezintă principala vulnerabilitate structurală a S.A. „Regia Apă-Canal Soroca”. Din ianuarie 2022, întreprinderea se află sub procedură de insolabilitate, deschisă prin Hotărârea Judecătorei Soroca (24.01.2022), pe fondul datoriilor comerciale istorice și al presiunilor persistente asupra fluxului de numerar.

În perioada 2020–2024, veniturile au crescut cu aproximativ 26%, însă cheltuielile au avansat cu peste 30%, ceea ce a generat pierderi operaționale repetate și o capacitate redusă de autofinanțare.

Rata de acoperire a costurilor se situează la doar 82–88% pentru apă și 68–74% pentru canalizare, confirmând o dependență semnificativă de subvenționare încrucișată între categoriile de consumatori. Lipsa unei planificări bugetare multianuale, a unui sistem modern de control financiar și a unei evidențe contabile integrate afectează disciplina financiară și eficiența utilizării resurselor.

Resursele umane reprezintă un alt factor critic. Întreprinderea are circa 103 de angajați, dintre care peste 45% au vârsta de peste 55 de ani.

Îmbătrânirea personalului, lipsa tinerilor specialiști și nivelul salarial redus afectează productivitatea și capacitatea de implementare a proiectelor. Activitatea de instruire profesională este ocazională, iar sistemul de evaluare a performanței (KPI) nu este aplicat.

Organigrama și fișele de post necesită revizuire, iar domeniile sensibile – precum protecția datelor, securitatea muncii și protecția la incendiu – sunt gestionate neuniform.

Nivelul de digitalizare este foarte scăzut. Lipsesc sistemele SCADA, GIS și AMR, iar procesele contabile, tehnice și comerciale nu sunt integrate. Operatorul dispune de o pagină web, însă consumatorii nu au posibilitatea de a transmite sesizări sau de a comunica prin intermediul acesteia, fapt ce reduce transparența și afectează imaginea publică a întreprinderii.

4. DOMENII DE INTERVENȚIE PENTRU ÎMBUNĂȚĂȚIREA PERFORMANȚEI

Domeniu de intervenție 1: Consolidarea capacității organizaționale, manageriale și relații cu clienții

Acest domeniu urmărește întărirea bazei instituționale a operatorului, astfel încât guvernanta, procesele interne și resursele umane să asigure servicii publice sigure, continue și transparente. Măsurile propuse vizează conformarea juridică, standardizarea și digitalizarea activităților, creșterea transparenței și dezvoltarea competențelor profesionale. Implementarea consecventă a acestor acțiuni va consolida performanța operațională, stabilitatea și încrederea publicului în activitatea RACS.

Sub-domeniu de intervenție 1.1: Cadrul instituțional și guvernanta

Cadrul juridic și instituțional al societății necesită unele ajustări pentru o conformitate deplină cu legislația actualizată. Suplimentar la acțiunile orientate spre modernizarea și actualizarea cadrului juridic intern, sunt necesare unele intervenții fundamentale cu privire la regimul juridic al proprietății infrastructurii tehnico-edilitare aferente serviciului care au fost incluse în capitalul statutar al operatorului. Aceste intervenții vor contribui de asemenea la clarificarea responsabilităților APL, operatorului și ale utilizatorilor serviciului, reducând considerabil riscurile juridice și potențialele litigii. Sub-domeniul include măsuri orientate spre obținerea autorizației de mediu pentru folosința specială a apei, inițierea demersurilor juridice și judiciare pentru declararea nulității includerii bunurilor din domeniul public în capitalul social al operatorului și aprobarea caietului de sarcini al serviciului. Rezultatul așteptat este o guvernanta stabilă, transparentă și pe deplin conformă cu legislația în vigoare.

Măsura 1.1.1: Obținerea autorizației de mediu pentru folosința specială a apei

Situația existentă: RACS nu deține autorizația de mediu pentru folosința specială a apei din cauza lipsei SEAU.

Intervenția: Pregătirea din timp a setului complet de documente și obținerea autorizației de mediu imediat după darea în exploatare a noii SEAU, conform prevederilor Legii apelor nr. 272/2011 și Hotărârii Guvernului nr. 894/2013.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Conformare legală și de mediu deplină;
- Evitarea amenzilor și a plăților pentru poluarea mediului;
- Evitarea/reducerea numărului de litigii juridice.

Măsura 1.1.2: Clarificarea statutului juridic al infrastructurii tehnico-edilitare aferente serviciului de AAC

Situația existentă: O parte din infrastructura tehnico-edilitară aferentă serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare este inclusă în capitalul social al societății, contrar prevederilor legale imperative (art. 13 alin. (12) din Legea nr. 303/2013, art. 41, alin. (4) din legea nr. 1134/1997 cu privire la societățile pe acțiuni, art. 10 alin. (2) al legii nr. 121/2007 cu privire la administrarea și deținutarea proprietății publice, etc). Această situație este cu atât mai critică cu cât RACS se află în proces de insolvență prin procedura de restructurare.

Intervenția: Inițierea demersurilor judiciare în vederea constatării nulității juridice a includerii infrastructurii aferente serviciului de AAC din domeniul public al UAT în capitalul social al RACS.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Conformare legală deplină;
- Reducerea riscurilor juridice legate exercitarea drepturilor patrimoniale;
- Evitarea penalizărilor.

Măsura 1.1.3: Elaborarea și aprobarea caietului de sarcini al serviciului

Situația existentă: Caietul de sarcini, care este o anexă obligatorie la contractul de delegare a gestiunii serviciului, conform legii nr. 303/2013, nu este disponibil nici pentru una din unitățile administrativ-teritoriale din aria de operare a RACS.

Intervenția: Elaborarea și aprobarea caietului de sarcini al serviciului de alimentare cu apă și de canalizare. Deși caietul de sarcini urmează să fie aprobat prin decizie a Consiliului municipal Soroca, proiectul documentului trebuie să fie elaborat de către RACS sau cel puțin cu intervenția nemijlocită a acestuia. Va fi luat ca bază caietul de sarcini cadru aprobat de către Consiliul de administrație al ANRE și vor fi incluse toate aspectele tehnice legate de baza tehnico-edilitară a serviciului și alte aspecte solicitate de cadrul de reglementare.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Conformare juridică deplină;
- Cerințele tehnice pentru funcționarea serviciului în condiții de eficiență și siguranță maximă sunt clar stabilite;
- Claritate sporită în relațiile contractuale dintre autoritatea delegantă și operator.

Sub-domeniu de intervenție 1.2: Optimizarea proceselor interne și management organizațional

RACS necesită procese interne clare și control managerial eficient. Măsurile vizează introducerea procedurilor operaționale standard (POS), implementarea controlului financiar public intern și a auditului periodic, digitalizarea fluxurilor de lucru și comunicarea publică printr-o pagină web actualizată. Prin aceste acțiuni se urmărește creșterea eficienței administrative, reducerea erorilor și consolidarea transparenței și a încrederii publicului. Standardul de activitate urmărit este corelat cu ISO 9001.

Măsura 1.2.1: Elaborarea procedurilor operaționale standard (POS) pentru toate procesele interne

Situația existentă: Întreprinderea își desfășoară activitatea în lipsa procedurilor operaționale standard (POS) documentate, salariații aplicând cunoștințe și experiențe acumulate a personalului. Prin urmare există risc de confuzie, întârzieri și erori în procesele operaționale, lipsește baza de cunoștințe pentru instruirea promptă și eficientă a noilor angajați. Lipsa unui manual al calității și a fluxurilor oficializate reduce eficiența și claritatea în activitate, dar și limitează posibilitățile de monitorizare a activităților.

Intervenția: Implementarea unui set de proceduri operaționale standard pentru principalele domenii de activitate, precum exploatarea rețelelor, intervenții tehnice, facturare, relații cu clienții, comunicare internă, proces decizional, planificare, controlul calității, audit intern, contabilitate, achiziții și resurse umane. POS urmează a fi formate clar, coerent și succint pentru a crea o bază aplicabilă pentru salariații Întreprinderii, și vor include descrierea detaliată a proceselor vizate, a etapelor, termenelor, responsabilităților atribuite și formulare tipizate, anexe la POS. După aprobare, vor fi comunicate personalului implicat prin instruirii și distribuite destinatarilor responsabilizați pentru implementare. Instruirea angajaților noi se va baza pe prevederile POS. Se va implementa o procedură de evidență strictă a versiunilor POS elaborate pentru evitarea confuziilor în aplicare.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Claritate și uniformitate în procesele de lucru;
- Simplificarea procesului de instruire a personalului;
- Reducerea erorilor operaționale;
- Creșterea responsabilității individuale și a controlului intern.

Măsura 1.2.2: Elaborarea Planului strategic pe 5-10 ani

Situația existentă: În prezent, organizația operează în absența unui document de planificare strategică pe termen lung (5-10 ani), ceea ce favorizează un management reactiv în detrimentul celui proactiv. Această carență generează riscuri majore: fragmentarea decizională, alocarea ineficientă a resurselor, incapacitatea de a anticipa schimbările legislative sau tehnologice și

dificultăți majore în fundamentarea și atragerea finanțărilor externe (fonduri nerambursabile/credite de investiții).

Intervenția: Se va elabora un plan strategic (business plan) pentru perioadă lungă de 5-10 ani, structurat pe compartimente, care va cuprinde descrierea domeniilor prioritare de dezvoltare, domeniile de investiții, riscuri și soluții propuse, indicatori de performanță (ICP) clari. Monitorizarea se va realiza anual, permițând adoptarea măsurilor corective pentru menținerea traiectoriei stabilite, rezultatele implementării vor fi prezentate fondatorului.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Trecerea la un management integrat, bazat pe obiective cuantificabile.
- Creșterea credibilității în fața finanțatorilor și asigurarea stabilității financiare pe termen lung.
- Capacitate sporită de adaptare la crize și schimbări de piață.
- Prioritizarea proiectelor cu impact maxim asupra calității serviciilor și costurilor.

Măsura 1.2.3: Îmbunătățirea managementului corporativ conform HG Nr. 820 din 27-10-2023

Situația existentă: Întreprinderea nu a implementat Codul de guvernare corporativă a întreprinderii municipale. Procesele de management sunt adesea lipsite de mecanisme competitive transparente, evaluarea performanței se realizează pe criterii administrative subiective, în lipsa unor indicatori de performanță (ICP) asumați contractual. Această situație menține un grad scăzut de profesionalizare a managementului și reduce încrederea partenerilor externi (finanțatori, furnizori).

Intervenția: Se va implementa integral cadrul de guvernare corporativă reglementat de HG Nr. 820 din 27.10.2023, prin operaționalizarea acțiunii strategice, care vor raportate ulterior prin asigurarea transparenței și publicarea rapoartelor anuale de activitate și a declarațiilor de guvernare pe pagina web a întreprinderii.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Conformarea juridică;
- Îmbunătățirea coerenței proceselor de management;
- Decizii fundamentate economic, luate de specialiști selectați pe criterii de competență;
- Creșterea ratingului de încredere în fața instituțiilor financiare pentru accesarea creditelor de investiții.

Măsura 1.2.4: Standardizarea documentației interne (formulare tipizate și trasabilitate)

Situația existentă: Întreprinderea nu duce evidență a formularelor documentelor interne (rapoarte, cereri, fișe tehnice). Documentația este întocmită fără o formă unitară, fără control al versiunilor

sau al fluxului de aprobare. Această lipsă de standardizare duce la confuzii, pierderi de informații și dificultăți în arhivare, dar și creează riscuri în caz de divergențe sau erori de conținut.

Intervenția: Elaborarea unui registru electronic al formularelor tipizate utilizate în activitatea curentă, cu codificare, versiuni aprobate și control periodic. Se va institui o procedură internă de aprobare și actualizare a modelelor de documente, care va fi integrată în POS. Personalul va fi instruit privind folosirea exclusivă a ultimelor versiuni aprobate, versiunile vechi fiind eliminate, iar accesul la formulare se va face printr-un spațiu digital centralizat.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Uniformizarea documentației și trasabilitate clară;
- Reducerea riscului de confuzii și erori administrative;
- Creșterea disciplinei interne și a coerenței instituționale.

Măsura 1.2.5: Implementarea ISO 9001

Situația existentă: Întreprinderea dispune de capacități interne pentru implementarea sistemului de management al calității, conform ISO 9001. În lipsa unui sistem de management al calității prestarea serviciilor este mai degrabă inconsistentă în urma aplicării procedurilor nesistematizate, ce afectează negativ eficiența și productivitatea întreprinderii, reduce gradul de satisfacție a clienților, creează riscuri de neconformități legale, erori și întârzieri în procese interne.

Intervenția: Se va implementa sistemul intern de management al calității prin elaborarea POS, monitorizare și audit periodic, proces structurat de instruire a personalului, evaluarea periodică a cunoștințelor, aplicarea măsurilor de corecție și sprijin pentru îmbunătățirea performanțelor personalului. Documentarea rezultatelor va servi bază pentru o analiză critică a activității întreprinderii și eventualele îmbunătățiri a proceselor interne cu reflectarea ulterioară în versiunile actualizate ale POS.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Optimizarea proceselor interne;
- Îmbunătățirea calității serviciilor;
- Managementul riscurilor și îmbunătățirea continuă.

Măsura 1.2.6: Elaborarea și implementarea planurilor operaționale anuale

Situația existentă: Întreprinderea nu are un sistem de planificare operațională anuală, activitățile fiind realizate ad-hoc, în funcție de urgențe. Aprobarea unui plan clar va determina dezvoltarea și eficiența activităților întreprinderii, va spori procesele de evaluare a rezultatelor.

Intervenția: Se va elabora anual un Plan operațional al întreprinderii, structurat pe compartimente (exploatare, tehnic, comercial, financiar, resurse umane), cu obiective, indicatori de performanță

(KPI), termene și responsabili. Planul va fi aprobat de conducerea întreprinderii și monitorizat trimestrial cu prezentarea rezultatelor și aprobarea măsurilor corective de intervenție urgentă.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Creșterea previzibilității activității;
- Monitorizarea constantă a performanței;
- Prioritizarea corectă a resurselor și acțiunilor.

Măsura 1.2.7: Elaborarea planurilor anuale de achiziții și utilizarea platformei electronice achizitii.md

Situația existentă: Întreprinderea efectuează achizițiile în baza necesităților stringente și deciziilor imediate, fiind condiționată de situația financiară existentă. Achizițiile se efectuează fragmentat, fără un plan anual și rareori prin platforme electronice. În contextul derulării procedurii planului de restructurare în cadrul procesului de insolvență lipsa de sistematizare generează mai multe riscuri de neconformitate legală, întâzieri și pierderi financiare.

Intervenția: Elaborarea și aprobarea unui plan anual de achiziții în concordanță cu planul operațional și bugetul întreprinderii. Achizițiile vor fi efectuate prin sistemul electronic achizitii.md, conform legislației privind achizițiile publice, exceptând achizițiile de mică valoare. Personalul va fi instruit în utilizarea platformei, iar evidența contractelor va fi centralizată într-un registru digital.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Creșterea transparenței și eficienței achizițiilor;
- Alinierea la cerințele legale;
- Reducerea riscului de erori și conflicte de interese.

Măsura 1.2.8: Actualizarea paginii web oficiale a întreprinderii

Situația existentă: Întreprinderea dispune de o pagină web (<https://www.soroca.apacanal.md>), care nu este actualizată cu ultimele informații de interes public, conform prevederilor Legii nr. 148/2023 privind accesul la informațiile de interes public, inclusiv, informații privind activitatea sa, deciziile, indicatorii sau situațiile financiare, anunțuri privind procedurile de achiziții desfășurate, posturi vacante. Interacțiunea cu consumatorii prin intermediul paginii web este redusă. Această lipsă reduce transparența și accesul cetățenilor la informațiile de interes public.

Intervenția: Actualizarea permanentă a paginii web oficiale a întreprinderii, care va include rubrici privind structura organizațională, documente publice, rapoarte, indicatori de performanță și anunțuri. Administratorul va desemna, prin dispoziție internă, o persoană responsabilă de actualizarea periodică a informațiilor și de publicarea rapoartelor trimestriale și anuale. Informațiile vor fi structurate clar, accesibile și verificate periodic pentru actualitate. Se va

dezvolta compartimentul de interacțiune cu consumatorii cu posibilități de expediere online a cererilor, actelor-anexe, contractelor semnate, formând o cale oficială de comunicare alternativă.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Transparență instituțională și încredere publică sporită;
- Acces facil la date și documente publice;
- Îmbunătățirea interacțiunii cu consumatorul;
- Conformare deplină la cerințele legale.

Măsura 1.2.9: Dotarea cu tehnică de calcul performantă

Situația existentă: Aproximativ 75% din echipamentele de birou sunt depășite fizic și moral, fiind în exploatare pentru o perioadă de peste 10 ani. Acest fapt afectează viteza de lucru și comunicarea internă. Totodată, lipsa calculatoarelor moderne limitează digitalizarea și gestiunea eficientă a datelor.

Intervenția: Se va elabora un plan etapizat de înlocuire a echipamentelor IT, prioritizând posturile critice (contabilitate, relații clienți, evidență tehnică). Achizițiile se vor face din surse proprii și externe, iar tehnica veche va fi reciclată conform normativelor. Se va instala software licențiat și se vor implementa politici de securitate cibernetică.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Creșterea productivității personalului;
- Accelerarea proceselor interne.

Măsura 1.2.10: Modernizarea completă a spațiului destinat relațiilor cu publicul

Situația existentă: Spațiul destinat interacțiunii cu consumatorii este amenajat în condiții de siguranță redusă. Prin urmare, nu este asigurată confidențialitatea, siguranța și confortul în cadrul vizitelor consumatorilor. În astfel de circumstanțe devine dificil să fie respectată confidențialitatea informațiilor comunicate de consumator, inclusiv, a datelor sensibile cu caracter personal.

Intervenția: Amenajarea unei încăperi dedicate interacțiunii cu consumatorii, cu delimitarea clară a zonelor pentru specialiști și consumatori, precum și instituirea unor proceduri pentru comunicarea, prelucrarea și păstrarea datelor, inclusiv pentru gestionarea plăților în numerar. Aceasta va asigura un mediu sigur, confidențial și confortabil pentru consumatori, respectând normele de protecție a datelor și siguranță.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Asigurarea confidențialității informațiilor consumatorilor;
- Îmbunătățirea interacțiunii cu consumatorii.

Măsura 1.2.11: Implementarea sistemului de control financiar public intern (CFPI)

Situația existentă: Întreprinderea nu dispune de un sistem formal de control financiar public intern, iar verificările și rapoartele financiare sunt efectuate ocazional, fără proceduri documentate. Lipsa unui mecanism de monitorizare și evaluare generează riscuri de neconformitate, cheltuieli necontrolate și imposibilitatea identificării și corectării la timp a abaterilor.

Intervenția: Instituirea unui sistem complet de Control Financiar Public Intern (CFPI), conform cerințelor cadrului normativ național. Acesta va include identificarea și evaluarea riscurilor financiare, controale preventive și corective, raportare internă lunară și desemnarea persoanelor responsabile. Administratorul cu asistența contabilului-șef vor elabora procedurile interne de control financiar, în baza Standardelor naționale de control intern în sectorul public¹ și a Manualului de control intern managerial². Sistemul va fi integrat cu activitatea de audit intern și verificat anual.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Prevenirea erorilor și abaterilor financiare;
- Monitorizare permanentă a resurselor financiare;
- Creșterea gradului de conformare la normele legale și financiare.

Măsura 1.2.12: Desfășurarea auditului intern periodic

Situația existentă: Auditul intern nu este practicat, iar verificările interne se limitează la controale administrative ocazionale. Lipsa unei structuri de audit determină absența unei imagini obiective asupra performanței operaționale și financiare.

Intervenția: Desemnarea specialistului de audit intern formată din angajați desemnați prin dispoziția administratorului care vor fi instruiți conform standardelor de audit intern din sectorul public, sau angajarea unui auditor certificat terț, care vor fi instruiți conform standardelor de audit intern din sectorul public. Auditul va fi desfășurat cel puțin o dată pe an și va analiza principalele domenii de risc: achiziții, gestiunea patrimoniului, cheltuieli operaționale și salarizare. Raportul anual de audit va fi discutat în Consiliul de Administrație și va include recomandări cu termene clare de implementare.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Identificarea și corectarea deficiențelor interne;
- Creșterea disciplinei financiare și administrative;
- Fundamentarea deciziilor manageriale pe constatări obiective.

¹ https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=119965&lang=ro

² https://mf.gov.md/sites/default/files/documente%20relevante/Manual%20CIM_2021_m.pdf

Măsura 1.2.13: Aprobarea regulamentului de arhivă și desemnarea persoanei responsabile

Situația existentă: În cadrul întreprinderii nu a fost aprobat un regulament intern care să reglementeze activitatea de arhivare, iar atribuțiile nu sunt clar distribuite. Procedurile de arhivare, păstrare, nimicire a documentelor și cele de acces nu sunt elaborate, prin urmare este generat riscul de acces neautorizat și divulgare sau pierdere a informației.

Intervenția: Elaborarea și aprobarea unui Regulament intern de arhivă, care va stabili procedurile de preluare, păstrare, clasificare și distrugere a documentelor. Administratorul va desemna o persoană responsabilă pentru gestionarea arhivei, care va ține evidența electronică a documentelor și va raporta anual conducerii starea arhivei. Elaborarea procedurilor de arhivare, păstrare, nimicire a documentelor și cele de acces.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Organizarea coerentă a proceselor de arhivare;
- Clarificarea responsabilităților interne;
- Trasabilitate completă a documentelor arhivate.

Măsura 1.2.14: Digitalizarea arhivei întreprinderii

Situația existentă: Documentele sunt păstrate prioritar pe suport de hârtie, fiind digitalizate (scanate) la necesitate sau la solicitare, căutarea lor necesită timp și resurse considerabile. Lipsa unei copii digitale limitează securitatea informațiilor și accesul rapid la date.

Intervenția: Scanarea etapizată a documentelor și crearea unei arhive digitale în format PDF securizat, stocate pe serverul intern și pe un mediu de stocare de rezervă extern. Se va implementa un sistem de catalogare pe domenii (administrativ, tehnic, financiar, resurse umane) și un protocol de actualizare periodică. Procesul va fi gestionat de persoana responsabilă de arhivă și verificat trimestrial de administrator. Personalul va fi instruit privind procedurile de arhivare a documentației în format electronic.

Crearea sistemului de structurare, stocare, gestionare prin intermediul unui Sistem de management al documentelor, care va cuprinde cel puțin:

- contracte cu consumatorii, inclusiv, avize de racordare și branșare;
- rapoarte de consum și facturare;
- documente de proiect;
- procedurile interne standard;
- instrucțiunile, ordinele și regulamentele interne;
- documentele domeniului resurse umane (formulare de cereri, documente utile).

În perioada ulterioară va fi analizată posibilitatea angajării unui specialist IT sau a unui prestator terț pentru implementarea Sistemului de management a bazelor de date (consumatori, consum, rețele, patrimoniu, etc.).

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Acces rapid la informații;
- Păstrare sigură și redundantă a documentelor;
- Creșterea eficienței administrative și a rezilienței instituționale.

Măsura 1.2.15: Implementarea programului anual de instruire și simulare anti-incendiu

Situația existentă: Întreprinderea nu organizează periodic instruirii privind securitatea anti-incendiară, iar angajații nu sunt familiarizați cu planurile de evacuare și echipamentele de stingere. Aceasta creează vulnerabilități majore în caz de urgență.

Intervenția: Elaborarea unei instrucțiuni privind securitatea anti-incendiară, în colaborare cu Inspectoratul pentru Situații de Urgență. Instruirile vor include sesiuni teoretice și exerciții practice de evacuare și utilizare a stingătoarelor. Persoanele responsabile vor fi instruite și certificate. Se vor amplasa planuri de evacuare în toate încăperile administrative și tehnice, iar rezultatele simulărilor vor fi evaluate anual. Personalul va fi instruit privind utilizarea corectă a mijloacelor de stingere a incendiilor, măsurilor de protecție. Se va asigura evidență strictă a mijloacelor de stingere a incendiilor și controlul stării funcționale a acestora.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Creșterea nivelului de securitate la incendiu;
- Conformare deplină la cerințele legale;
- Protejarea vieții personalului și a patrimoniului.

Măsura 1.2.16: Implementarea măsurilor privind protecția datelor cu caracter personal

Situația existentă: Întreprinderea nu are o persoană desemnată pentru protecția datelor și nu efectuează evaluări de impact. Datele consumatorilor și ale angajaților sunt stocate și prelucrate fără proceduri clare de acces și securitate.

Intervenția: Desemnarea unei persoane responsabile pentru protecția datelor cu caracter personal, instruirea acesteia conform Legii nr. 133/2011 (Legea 195/2024, în vigoare din 23.08.2026) și elaborarea procedurilor interne de confidențialitate. Se vor implementa politici de acces restricționat la baze de date, parole securizate, copii periodice de siguranță, evaluări de impact a operațiunilor de prelucrare preconizate asupra protecției datelor cu caracter personal și elaborării și implementării a măsurilor de reducere a riscurilor.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Conformare deplină la cerințele legale privind protecția datelor;
- Protejarea informațiilor personale ale clienților și angajaților;
- Reducerea riscurilor juridice și reputaționale.

Măsura 1.2.17: Amenajarea unei săli multifuncționale dotată cu echipamente audio-video moderne

Situația existentă: Întreprinderea nu dispune de sală multifuncțională dotată cu echipamente audio-video moderne pentru întruniri cu colectivul de personal, prezentarea informațiilor privind activitatea întreprinderii. Prin urmare, nu este respectat un șir de obligații a angajatorului în privința implicării salariaților în activitatea Întreprinderii, procesul decizional și de administrare. În contextul refuzului Întreprinderii de creare a organului sindical, există risc sporit de ignorare, chiar și neintenționată, a drepturilor salariaților.

Intervenția: Amenajarea unui spațiu, dotat cu mobilier și echipamente necesare (proiector, ecran) desfășurării ședințelor cu personalul întreprinderii. Aprobarea periodicității desfășurării întrunirilor pentru prezentarea informațiilor privind activitatea și realizările întreprinderii, dezbateră chestiunilor de importanță pentru întregul colectiv de personal (alegerea reprezentanților salariaților, negocierea contractului colectiv de muncă, etc.) în condiții de transparență și nediscriminare.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Creșterea implicării personalului;
- Reducerea riscurilor juridice.

Sub-domeniu de intervenție 1.3: Dezvoltarea și gestionarea resurselor umane

Structura de personal este expusă riscurilor de îmbătrânire demografică, iar instrumentele de management al performanței sunt insuficiente. Măsurile din acest sub-domeniu promovează reînnoirea forței de muncă, actualizarea organigramei și fișelor de post, instruire periodică, desemnarea și instruirea personalului în domeniile cu risc de neconformare ridicat, asigurarea întreprinderii cu resurse necesare conformării cerințelor ISO 9001 și un sistem de indicatori de performanță, corelat cu obiectivele operaționale. Ținta este o echipă competentă, motivată și responsabilă, capabilă să asigure calitatea serviciilor pe termen lung.

Măsura 1.3.1: Elaborarea și implementarea planului de reînnoire a forței de muncă

Situația existentă: Proporția salariaților cu vârsta de peste 55 de ani este ridicată (peste 45%), în special în compartimentele tehnice și de exploatare. Lipsa tinerilor specialiști și a unui plan de succesiune determină riscuri de pierdere a competențelor critice și vulnerabilitate operațională în următorii 5 ani.

Intervenția: Se va elabora un plan de reînnoire a forței de muncă care să includă identificarea posturilor critice, estimarea pensionărilor, stabilirea necesarului de recrutări anuale și programe de mentorat între generații. Întreprinderea va colabora cu instituțiile de învățământ tehnic din regiune pentru atragerea tinerilor specialiști prin stagii, parteneriate și burse.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Asigurarea continuității activității prin atragerea personalului tânăr;
- Transfer eficient de cunoștințe între generații;
- Reducerea riscurilor de pierdere a competențelor cheie.

Măsura 1.3.2: Actualizarea organigramei și a statelor de personal

Situația existentă: Organigrama actuală datează din 2024 la fel ca și Statele de personal, dar acestea două documente de planificare a personalului de bază conțin unele neconcordanțe. Statele de personal nu sunt perfect corelate cu structura ierarhică reală. Întreprinderea practică cumulează de funcții pentru asigurarea îndeplinirii tuturor sarcinilor în cadrul activităților de bază.

Intervenția: Se va realiza o revizuire a organigramei pentru a reflecta structura actuală și nevoile reale ale întreprinderii. Actualizarea statelor de personal va fi corelată cu această nouă organigramă și cu necesitățile de eficientizare a activității.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Claritate organizațională și delimitare a competențelor;
- Eficientizarea fluxurilor interne;
- Corelare între structura formală și activitatea reală.

Măsura 1.3.3: Instruirea personalului responsabil pentru securitatea antiincendiară

Situația existentă: Întreprinderea nu dispune de personal instruit și certificat în domeniul securității antiincendiară. Nu sunt organizate instruirii periodice sau simulări practice.

Intervenția: Se va desemna o persoană responsabilă de securitate antiincendiară și se va organiza instruirea și certificarea acesteia conform cerințelor Inspectoratului pentru Situații de Urgență. Ulterior, vor fi efectuate instruirii interne anuale pentru întreg personalul, cu exerciții practice de evacuare și utilizare a echipamentelor de stingere.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Conformare deplină la cerințele ISU;
- Creșterea siguranței la locul de muncă;
- Reducerea riscurilor operaționale și juridice.

Măsura 1.3.4: Desemnarea și instruirea responsabilului pentru protecția datelor cu caracter personal

Situația existentă: Întreprinderea nu a desemnat o persoană responsabilă cu protecția datelor și nu a efectuat instruirii de specialitate. Lipsa conformității cu Legea nr. 133/2011 generează risc de sancțiuni.

Intervenția: Administratorul va desemna o persoană responsabilă pentru protecția datelor, care va urma instruirii acreditate și va elabora proceduri interne privind accesul la date, confidențialitatea și prelucrarea documentelor.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Conformare legală completă până în 2026;
- Protecția adecvată a datelor personale;
- Reducerea riscurilor reputaționale și juridice.

Măsura 1.3.5: Instruirea specialistului pe sistem de management al calității ISO 9001

Situația existentă: Întreprinderea nu dispune de specialist pe sistem de management al calității instruit conform ISO 9001. Lipsa unui asemenea specialist îngreunează substanțial realizarea măsurilor de elaborarea a POS, implementarea sistemului de control al calității și implementarea măsurilor generale de îmbunătățire a performanțelor Întreprinderii.

Intervenția: Administratorul va desemna o persoană pentru a fi instruită pe sistem de management al calității, care ulterior va asigura suportul, pe intern, necesar alinierii activității Întreprinderii, a proceselor interne, unui sistem de management al calității adecvat, va asigura instruirea personalului conform POS elaborate și procesul de evaluare a cunoștințelor. Specialistul va facilita procesul de pregătire a Întreprinderii pentru conformarea cerințelor ISO 9001 și pentru o eventuală certificare.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Creșterea eficienței proceselor interne și externe;
- Dezvoltarea culturii organizaționale bazate pe performanță;
- Alinierea standardelor de calitate ISO 9001.

Măsura 1.3.6: Desemnarea și instruirea auditorului intern pentru sistem de management al calității (ISO 19011)

Situația existentă: Întreprinderea nu a implementat sistem de audit intern a proceselor conform ISO 9001. Acțiunile personalului Întreprinderii nu sunt supuse unei aprecieri integrate din punct de vedere de conformitate POS și/sau a altor reglementări interne. Asigurarea managementului calității este redusă în lipsa unui sistem de control.

Intervenția: Instruirea unui auditor intern pentru sistem de management al calității (ISO 19011). Aprobarea planului misiunilor și acțiunilor de audit, analiza rezultatelor, adoptarea deciziilor privind îmbunătățirea proceselor interne.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Monitorizarea continuă a activității întreprinderii;
- Reacționarea promptă la riscuri și neconformități;
- Îmbunătățirea performanțelor Întreprinderii.

Măsura 1.3.7: Perfecționarea continuă a cunoștințelor salariaților

Situația existentă: Planul anual de instruire nu este elaborat, iar instruirile au lipsit în ultimii ani. Participarea la programe externe este ocazională și necorelată cu nevoile întreprinderii.

Intervenția: Elaborarea unui plan anual de instruire profesională pe domenii: tehnic, comercial, financiar și management. Acesta va include participarea la cursurile AMAC și alte instituții relevante, instruire interne, schimburi de experiență și programe de formare pentru tineri specialiști.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Creșterea nivelului de competență și motivație;
- Adaptarea personalului la cerințele moderne de gestiune;
- Dezvoltarea culturii organizaționale bazate pe performanță.

Măsura 1.3.8: Crearea și implementarea unui sistem de evaluare a performanței (KPI)

Situația existentă: Întreprinderea nu dispune de un sistem formal de evaluare bazat pe indicatori de performanță. Evaluarea se realizează informal, fără criterii obiective.

Intervenția: Se va institui un sistem intern de evaluare a performanței (KPI) care va include criterii cantitative și calitative pentru fiecare funcție. Evaluările vor fi realizate semestrial, iar rezultatele vor sta la baza acordării primelor, promovărilor și formării profesionale. Sistemul va fi integrat treptat în POS și fișele de post.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Motivare bazată pe performanță;
- Creșterea eficienței muncii.

Măsura 1.3.9: Actualizarea fișelor de post conform legislației și POS

Situația existentă: Fișele de post existente nu sunt actualizate conform legislației muncii și nu includ criteriile de performanță, indicatori (ICP) și legături cu procedurile operaționale standard (POS). Lipsa clarității în atribuții generează suprapuneri de responsabilități și dificultăți în evaluarea corectă a performanței.

Intervenția: Se va realiza o revizuire integrală a fișelor de post pentru toate funcțiile din întreprindere, cu includerea atribuțiilor actualizate, a competențelor necesare, a indicatorilor de performanță și a corelării cu POS. Procesul va fi coordonat de responsabilul pe resurse umane și aprobat de conducerea întreprinderii. Noile fișe vor fi semnate de salariați și păstrate atât în format fizic, cât și digital.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Claritate în sarcini și responsabilități;
- Fundament solid pentru evaluarea performanței;
- Creșterea eficienței și responsabilității individuale.

Măsura 1.3.10: Implementarea unui sistem eficient de comunicare internă cu personalul

Situația existentă: Comunicarea între conducere și angajați este sporadică, neformalizată și bazată pe canale informale. Salariații nu sunt informați sistematic despre rezultatele activității, obiectivele strategice sau schimbările interne.

Intervenția: Instituirea unei proceduri formalizate de comunicare internă, care să includă ședințe trimestriale ale colectivului, buletine interne informative și afișarea indicatorilor principali (financiari și operaționali) pe panouri vizibile. Se va crea o rubrică internă digitală (pe server sau grup online securizat) pentru transmiterea anunțurilor oficiale și feedback din partea angajaților.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Transparență și încredere între conducere și personal;
- Implicarea activă a angajaților în procesele interne;
- Consolidarea culturii organizaționale și coeziunii echipei.

Măsura 1.3.11: Elaborarea unui model actualizat de contract individual de muncă

Situația existentă: Contractele individuale de muncă sunt elaborate după modele vechi, neconforme cu cerințele actuale ale Legii nr. 5/2006 și fără clauze moderne privind confidențialitatea, performanța sau protecția datelor.

Intervenția: Elaborarea și aprobarea unui model actualizat de contract individual de muncă, în colaborare cu un jurist calificat. Modelul va include clauze detaliate privind confidențialitatea,

evaluarea performanței, protecția datelor personale, drepturile și obligațiile reciproce. Se va realiza instruirea personalului responsabil pe resurse umane pentru aplicarea unitară a noului format.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Conformare juridică deplină;
- Claritate contractuală și protejarea drepturilor angajaților;
- Reducerea riscurilor de litigii și a interpretărilor ambigue.

Sub-domeniu de intervenție 1.4: Relația cu clienții

Relația dintre SA „Regia Apă Canal Soroca” și consumatorii se află într-un stadiu incipient de dezvoltare, fără structuri dedicate de comunicare, fără evidență digitală a reclamațiilor și fără o strategie de comunicare publică. Lipsa unei abordări proactive în relațiile cu clienții afectează imaginea instituției, încrederea consumatorilor și gradul de conformare la plăți. Prin urmare, acest sub-domeniu vizează profesionalizarea relației cu publicul, creșterea transparenței și implementarea unor instrumente moderne de comunicare și feedback.

Măsura 1.4.1: Implementarea unui sistem digital de evidență și răspuns la reclamațiile clienților

Situația existentă: Operatorul dispune de un Ghișeu Unic, care centralizează majoritatea proceselor de interacțiune cu consumatorii. Activitățile de relaționare sunt realizate de tehnicieni, care preiau solicitările și cererile, oferă informații privind serviciile prestate și termenele de soluționare a problemelor tehnice. Comunicarea cu publicul, inclusiv transmiterea notificărilor privind deconectările, se realizează prin intermediul site-ului oficial. În perioada 2020–2024, operatorul nu a raportat nicio petiție către ANRE. Situațiile apărute au fost soluționate prompt de către reprezentanți, fără o înregistrare formală.

Intervenția: Crearea unei baze de date digitale și a unui registru electronic pentru reclamații, conectat la site-ul web al întreprinderii recomandat spre elaborare.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Trasabilitate completă, monitorizare lunară a indicatorilor de calitate a serviciilor;
- Raportarea completă a numărului reclamațiilor către ANRE și alte părți interesate;
- Raportare publică transparentă.

Domeniu de intervenție 2: Îmbunătățirea managementului financiar și asigurarea sustenabilității

Acest domeniu de intervenție abordează deficiențele identificate în diagnostic privind sustenabilitatea financiară, planificarea bugetară insuficient structurată și lipsa unor instrumente de analiză economică detaliată, **în contextul unei situații financiare dificile (situația de insolvabilitate existentă), caracterizate de presiuni semnificative asupra lichidităților și**

constrângeri investiționale. În prezent, managementul financiar este preponderent reactiv, orientat spre asigurarea continuității operaționale imediate, fără a dispune de instrumente avansate de prognoză, control și planificare multianuală. Măsurile propuse sunt calibrate în mod realist la capacitatea financiară actuală a operatorului, având ca obiectiv principal stabilizarea financiară, creșterea disciplinei economice și crearea premiselor pentru redresare și sustenabilitate pe termen mediu, cu un impact bugetar controlat.

Sub-domeniu de intervenție 2.1: Consolidarea sistemelor contabile și de facturare

Măsura 2.1.1: Modernizarea hardware-ului contabil

Diagnosticul a evidențiat 1 deficiență majoră a sistemului contabil, serverul care asigură funcționarea aplicației „1C:Contabilitate” operează în prezent la un nivel de utilizare a resurselor de procesare de aproape 100%. Situația creează unele dificultăți și anume încetinirea timpilor de răspuns (pentru căutări, calcule, generare de rapoarte), blocaje temporare, performanță instabilă, întârzieri în procesare datelor și limitarea extinderii funcționalităților aplicației, ce afectează **negativ funcția de control financiar într-un context de insolvabilitate.**

Situația existentă: Serverul este suprasolicitat și nu corespunde cerințelor actuale.

Intervenția: Achiziționarea unui sistem hardware nou

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Reducerea întârzierilor în procesarea datelor, blocajelor temporare;
- Posibilitatea extinderii funcționalităților aplicației
- Creșterea acurateței și promptitudinii raportărilor financiare
- Integrare cu sistemul SCADA.

Măsura 2.1.2: Instruirea personalului financiar în aplicarea Standardelor Internaționale de Raportare Financiară (IFRS) și precum și celor naționale

Situația existentă: Pentru creșterea credibilității financiare, este necesară întocmirea situațiilor financiare conform Standardelor Internaționale de Contabilitate. Chiar dacă managerul financiar deține cunoștințele necesare și aplică principiile IFRS, este necesară organizarea unor măsuri de instruire mai aprofundată pe subiecte specifice sectorului de alimentare cu apă și de ape uzate.

Intervenția: Participarea anuală la instruire în domeniile: contabilitate, fiscalitate și raportare financiară.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Conformare deplină la standarde naționale și internaționale
- Acuratețea datelor financiare și creșterea încrederii partenerilor.

Măsura 2.1.3: Elaborarea procedurilor operaționale standard (POS) pentru activitățile de facturare și colectarea a veniturilor

Situația existentă: Procesul de facturare și colectare a veniturilor este asigurat de Secția monitorizare și control a cărei responsabilități includ: contractare, monitorizarea consumului de servicii (citirea contoarelor), monitorizarea colectării plăților de la clienți, instalarea și sigilarea contoarelor, verificarea integrității nodului de bransament, detectarea consumului fraudulos, identificarea potențialilor clienți noi și soluționarea reclamațiilor clienților. Nici pentru una din activitățile menționate nu există proceduri operaționale standard elaborate sau instrucțiuni de lucru, ceea ce generează riscuri operaționale, erori și dificultăți în controlul creanțelor, cu impact direct asupra fluxului de numerar, critic într-o situație de insolvabilitate.

Intervenția: Elaborarea procedurilor operaționale standard (POS) pentru activitățile de facturare și colectarea a veniturilor (contractarea, citirea contoarelor, facturare și colectare a veniturilor și recuperarea creanțelor neîncasate, gestiunea reclamațiilor, detectarea consumului fraudulos, verificarea și sigilarea contoarelor)

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Standardizarea completă a proceselor comerciale, asigurând uniformitate în contractare, citire, facturare și colectare.
- Reducerea erorilor operaționale și creșterea controlului operațional, prin introducerea instrucțiunilor de lucru și a fluxurilor clare.
- Eficientizarea procesului de colectare a veniturilor, prin proceduri dedicate recuperării creanțelor și monitorizării plăților.
- Îmbunătățirea experienței și satisfacției clienților, prin claritatea procedurilor și soluționarea rapidă și consecventă a reclamațiilor.

Sub-domeniu de intervenție 2.2: Recuperarea costurilor și sustenabilitatea financiară în contextul procesului de insolvabilitate

Acest sub-domeniu abordează problemele structurale identificate în diagnostic, legate de disproporția dintre venituri și costuri, lipsa analizelor economico-financiare recurente și insuficiența mecanismelor de bugetare.

Obiectivul îl constituie asigurarea recuperării integrale a costurilor prin structuri tarifare adecvate, implementarea unui sistem continuu de monitorizare a performanței financiare și întărirea cadrului de disciplină economică la nivelul operatorului.

Măsura 2.2.1: Implementarea analizei lunară a costurilor unitare și a marjei operaționale

Situația existentă: În prezent, operatorul nu dispune de un sistem formal pentru analiza periodică a costurilor unitare aferente procurării, distribuției apei și colectării apelor uzate. Costurile directe și indirecte sunt evidențiate fragmentat, fără o metodologie unitară de alocare și fără comparații regulate între costurile planificate și cele realizate. De asemenea, lipsește un mecanism de evaluare lunară a marjei operaționale, ceea ce limitează capacitatea managementului de a identifica rapid

devierile și impactul acestora asupra performanței financiare. Această absență a unei analize integrate reduce vizibilitatea costurilor reale pe m³ și afectează fundamentarea deciziilor.

Intervenția: Elaborarea unui sistem de monitorizare lunară a costurilor directe și indirecte, cu raport intern către conducere.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Decizii bazate pe date;
- Reducerea pierderilor financiare și creșterea eficienței.

Măsura 2.2.2: Revizuirea și actualizarea anuală a tarifelor pentru acoperirea integrală a costurilor

Situația existentă: În perioada anilor 2020–2024, gradul de acoperire a costurilor operaționale la SA „Regia Apă Canal Soroca”, cumulat pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare, a înregistrat fluctuații semnificative, cu o ușoară tendință de înrăutățire în ultimii ani. Dacă în anul 2023, veniturile operaționale acopereau 100,6% din costuri, iar în 2024 acest grad a scăzut chiar la 91,5%. Totodată, este recomandată reluarea achitării redevenței, având în vedere că aceasta a fost plătită doar o perioadă, după care operatorul a sistat plata invocând diferite motive. De asemenea, se recomandă operaționalizarea fondului de dezvoltare prevăzut în contractul de delegare.

Intervenția: Elaborarea anuală a dosarului de ajustare tarifară și prezentarea la ANRE, inclusiv cu documentația eferentă includerii redevenței în tarif.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Îmbunătățirea situației financiare a operatorului
- Sustenabilitate și capacitate de a realiza investiții din contul fondului de dezvoltare.

Măsura 2.2.3: Implementarea unui sistem intern de control bugetar și proiecții multianuale

Situația existentă: În prezent, SA „Regia Apă Canal Soroca” nu realizează un proces complet de bugetare anuală. Activitatea financiar-contabilă include doar elemente parțiale ale acestuia, utilizate în special pentru argumentarea ajustării tarifelor solicitate la ANRE. Întreprinderea nu are proceduri interne formalizate pentru elaborarea bugetelor, iar competențele personalului în acest domeniu sunt insuficiente.

Intervenția: Introducerea bugetării anuale și multianuale, cu analize trimestriale de abateri și prognoze de lichiditate, adaptate capacității administrative existente, cu accent pe controlul cheltuielilor, prognoza fluxurilor de numerar și prevenirea acumulării de noi datorii. Formarea personalului în domeniul planificării, gestionării și monitorizării bugetare.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Stabilitate financiară,

- Prevenirea deficitului și alinierea la principiile managementului financiar public.

Sub-domeniu de intervenție 2.3: Extinderea bazei de clienți

Măsura 2.3.1: Creșterea numărului de consumatori casnici și non-casnici pentru serviciul de alimentare cu apă

Situația existentă: Gradul de conectare a gospodăriilor casnice la sistemul de alimentare cu apă în aria de deservire era de aproximativ 86,6% în anul 2024, cu o prognoză de creștere până la 93% în 2030, ca urmare a extinderii rețelei și a racordării gospodăriilor încă neconectate. Numărul consumatorilor non-casnici conectați la rețeaua de alimentare cu apă era de 345 unități în 2024, fiind estimată o creștere la circa 410 unități până în 2030.

Intervenția: Încheierea relațiilor contractuale cu consumatorii casnici și non-casnici și branșarea la rețeaua de alimentare cu apă

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Creșterea numărului de consumatori facturați;
- Creșterea veniturilor din serviciul de alimentare cu apă;
- Îmbunătățirea indicatorilor financiari.

Măsura 2.3.2: Creșterea numărului de consumatori casnici și non-casnici pentru serviciul de canalizare

Situația existentă: Gradul de acoperire cu servicii de canalizare în localitățile ce dispun de sisteme centralizate de alimentare cu apă era de aproximativ 46,9% în anul 2024, cu o prognoză de creștere până la 50% în 2030, ca urmare a extinderii rețelei și a racordării gospodăriilor în sectoarele noi din mun. Soroca. Numărul consumatorilor non-casnici conectați la rețeaua de canalizare era de 249 unități în 2024, fiind estimată o creștere la circa 310 unități până în 2030.

Intervenția: Încheierea relațiilor contractuale cu consumatorii casnici și non-casnici și branșarea acestora la rețeaua de canalizare

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Creșterea numărului de consumatori facturați;
- Creșterea veniturilor din serviciul de canalizare;
- Îmbunătățirea indicatorilor financiari.

Domeniu de intervenție 3: Dezvoltarea capacităților tehnice și a infrastructurii

Domeniul de intervenție 3 vizează modernizarea infrastructurii și consolidarea capacităților tehnice ale sistemului AAC, în baza disfuncționalităților identificate în diagnosticul tehnic. Necesitățile investiționale sunt semnificative, depășind orizontul planului 2026–2030, iar

realizarea acestora va depinde în mare măsură de mobilizarea fondurilor externe, întrucât capacitatea financiară a operatorului în procedura de insolvență și a Administrațiilor Publice Locale ce au delegat serviciul de AAC sunt limitate.

Prin urmare, pachetul de măsuri propus reprezintă nu doar un instrument tehnic de planificare, ci și un mecanism strategic de atragere a finanțării, menit să sprijine 7 APL (10 localități) și operatorul în accesarea resurselor oferite de partenerii de dezvoltare și programele guvernamentale, asigurând o abordare etapizată, coerentă și aliniată standardelor europene.

Sub-domeniu de intervenție 3.1: Modernizarea și extinderea infrastructurii de apă și canalizare

Rețeaua de alimentare cu apă are o uzură moderată, ce generează 35,7% de apă nefacturată. În localitățile rurale rețelele de alimentare cu apă sunt relativ noi.

În același timp, rețeaua de canalizare există doar în mun. Soroca și este subdezvoltată (gradul de acoperire de doar 61,3%). Sistemul de canalizare se confruntă cu probleme sistemice de uzură avansată și lipsa unei stații de epurare. Aceste deficiențe generează costuri operaționale crescute, blocaje frecvente, poluare a mediului și o satisfacție scăzută a consumatorilor.

Pentru remedierea acestor disfuncționalități, Planul prevede un pachet integrat de intervenții punctuale care urmăresc modernizarea și extinderea infrastructurii tehnice, creșterea eficienței operaționale, protecția mediului și îmbunătățirea calității serviciilor.

Măsura 3.1.1: Înlocuirea etapizată și parțială a 10 km rețele uzate de alimentare cu apă în mun. Soroca

Situația existentă: Rețeaua de distribuție a apei din municipiul Soroca, cu o lungime totală de 231,3 km, include aproximativ 34 km de conducte vechi din oțel, care au depășit durata normată de exploatare și prezintă un grad ridicat de uzură. Această stare tehnică generează costuri mari de întreținere, pierderi și nemulțumiri ale consumatorilor.

Intervenția: Înlocuirea anuală a minimum 2 km de conducte de distribuție – în total 10 km pe durata programului (2026–2030) – prin efort financiar comun al APL Soroca și al operatorului S.A. "Regia Apă-Canal Soroca". Reabilitarea se va efectua etapizat, pe tronsoanele prioritare cu cel mai înalt grad de uzură, contribuind la diminuarea pierderilor reale de apă, optimizarea presiunii și creșterea eficienței operaționale a rețelei de distribuție.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Reducerea apei nefacturate;
- Creșterea stabilității presiunii în rețea;
- Diminuarea costurilor de întreținere și pompare;
- Îmbunătățirea fiabilității serviciului și satisfacției consumatorilor.

Măsura 3.1.2: Extinderea rețelelor de alimentare cu apă în cartierele periferice a mun. Soroca

Situația existentă: Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă în mun. Soroca constituie 91%. Unele străzi cu case individuale în mun. Soroca rămân neacoperite cu rețele de alimentare cu apă, ceea ce împiedică atingerea accesului complet la serviciu și creează discrepanțe între zonele urbane.

Intervenția: Proiectarea și construcția a aproximativ 3 km de rețele noi de alimentare cu apă, conform necesarului identificat de operator, pentru asigurarea conectării complete a gospodăriilor rămase nebransate din mun. Soroca. Lucrările vor include conducte principale și secundare, bransamente individuale, cu conectare la sistemul municipal de distribuție a apei.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Extinderea gradului de acoperire cu servicii de apă la 100%;
- Creșterea ușoară a volumului de apă facturată;
- Reducerea costurilor unitare;
- Reducerea riscurilor de sănătate publică;
- Îmbunătățirea calității vieții în cartierele periferice.

Măsura 3.1.3: Construcția Stației regionale de Epurare a Apelor Uzate cu capacitate de 19.000 L.E.

Situația existentă: Municipiul Soroca nu dispune de o stație de epurare, iar apele uzate sunt deversate direct în râul Nistru. Lipsa unei infrastructuri moderne de epurare a apelor uzate generează riscuri majore de mediu și sănătate publică și contravine cerințelor legislației naționale și europene privind epurarea apelor uzate urbane. Cu asistența Băncii Mondiale, a fost elaborat și aprobat în anul 2021 Studiul de Fezabilitate, iar în prezent se află în desfășurare o licitație pentru proiectarea și construcția unei SEAU.

Intervenția: Proiectarea și construcția unei Stații moderne de Epurare a Apelor Uzate, cu o capacitate de 19.000 L. E, însoțită de 2 SPAU noi, dotate cu rețele sub presiune pentru preluarea apelor din rețelele existente. Proiectul se realizează cu sprijinul Băncii Mondiale, în cadrul Proiectului „Securitatea Aprovizionării cu Apă și Sanitație în Moldova” (SAASM).

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Epurarea completă a apelor uzate până la standardele UE (Directiva 91/271/CEE);
- Eliminarea totală a deversărilor neepurate;
- Protecția mediului și reducerea riscurilor sanitare.

Măsura 3.1.4: Înlocuirea parțială a rețelelor uzate de canalizare

Situația existentă: Din totalul de 54,8 km de rețele de canalizare existente în municipiul Soroca, aproximativ 96% au durata normată de exploatare depășită și prezintă un grad avansat de uzură, manifestat prin blocaje frecvente și costuri crescute de întreținere. Studiul de fezabilitate elaborat în 2021 propune, ca intervenție de termen mediu și lung, înlocuirea a 32,7 km de rețele de canalizare gravitaționale, identificate ca având uzură critică. Lipsa documentației tehnice actualizate limitează în prezent posibilitatea demarării lucrărilor și a fundamentării investiției din punct de vedere tehnic și financiar.

Sub-măsura 3.1.4-A: Elaborarea documentației de proiect pentru înlocuirea 32,7 km de rețele de canalizare

Intervenția: Elaborarea proiectului tehnic în scopul înlocuirii 32,7 km de rețele de canalizare, stabilite în Studiul de Fezabilitate ca fiind cele mai critice.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Documentație tehnică elaborată pentru executarea lucrărilor de înlocuire;
- Stabilirea bugetului necesar pentru investiții;
- Posibilitatea apelării pentru finanțare externă;
- Posibilitatea coordonarea cu alte lucrări ingineresti.

Sub-măsura 3.1.4-B: Înlocuirea parțială a rețelelor de canalizare cu uzură avansată

Intervenția: Înlocuirea prioritară a 5 km de rețele de canalizare cu grad ridicat de uzură și a racordurilor de canalizare la consumatori, în vederea reducerii blocajelor și îmbunătățirii fiabilității sistemului.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Reducerea blocajelor și avariilor;
- Creșterea fiabilității rețelei și reducerea costurilor de intervenție;
- Îmbunătățirea condițiilor sanitare.

Măsura 3.1.5: Extinderea rețelelor și a ariei de deservire a sistemului de canalizare în aria de acoperire a S.A. "Regia Apă-Canal Soroca"

Situația existentă: Sistem centralizat de canalizare există doar în mun. Soroca. În localitățile rurale din aria de acoperire a RACS se utilizează sisteme descentralizate de canalizare. Gradul de acoperire cu servicii publice de canalizare în aria de acoperire a RACS este de 46,9% (2024). În municipiului Soroca gradul de acoperire cu servicii publice de canalizare este de 61,3%, ceea ce înseamnă că o mare parte a gospodăriilor nu este conectată la sistemul centralizat. În lipsa unei infrastructuri complete, locuitorii utilizează sisteme individuale de evacuare, care generează riscuri de contaminare a solului și apelor freactice, afectând sănătatea publică și calitatea mediului. Studiul

de Fezabilitate elaborat în anul 2021 recomandă, ca măsură de termen lung, extinderea sistemului de canalizare în:

- mun. Soroca - 51,7 km;
- s. Zastânca - 12,8 km;
- com. Rublenița - 20,7 km.

Sub-măsura 3.1.5-A: Elaborarea documentației de proiect pentru extinderea rețelelor de canalizare

Intervenția: Administrațiile Publice Locale din mun. Soroca, s. Zastânca și com. Rublenița urmează să elaboreze (în comun sau separat) documentația tehnică de proiect pentru extinderea rețelelor de publice de canalizare în aceste localități.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Documentație tehnică elaborată pentru executarea lucrărilor de extindere;
- Stabilirea bugetului necesar pentru investiții;
- Posibilitatea apelării pentru finanțare externă;
- Posibilitatea coordonarea cu alte lucrări ingineresti.

Sub-măsura 3.1.5-B: Extinderea etapizată a rețelei de canalizare

Intervenția: Construcția de colectoare principale (10 km până în 2030), conducte gravitaționale și sub presiune, stații de pompare și racorduri gospodărești, în corelare cu funcționarea viitoarei Stații de Epurare a Apelor Uzate (SEAU). Intervenția va asigura conectarea treptată a tuturor gospodăriilor, reducerea poluării mediului și conformarea la cerințele europene privind colectarea și tratarea apelor uzate urbane.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Creșterea gradului de acoperire cu servicii de canalizare
- Reducerea poluării solului și a apelor subterane;
- Conformare cu cerințele de mediu europene.

Sub-măsura 3.1.5-C: Construcția și extinderea sistemului de canalizare în Soroca (s. Zastânca) Etapa 1

Intervenția: Construcția 4,3 km rețele de canalizare pentru instituțiile publice și 1 SPAU cu racordare la rețelele din mun. Soroca. Intervenția beneficiază de acoperire financiară deja aprobată, fiind inclusă în Documentul Unic de Program pentru anii 2025–2027, cu finanțare asigurată din Fondul Național de Dezvoltare Regională și Locală (FNDRL), conform Hotărârii Guvernului nr. 529/2025.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Creșterea gradului de acoperire cu servicii de canalizare;
- Eliminarea deversărilor necontrolate;
- Reducerea riscurilor de poluare și îmbunătățirea calității vieții.

Măsura 3.1.6: Implementarea unui program de mentenanță preventivă cu spălări programate a rețelelor de canalizare

Situația existentă: Rețeaua de canalizare cu scurgere gravitațională din municipiul Soroca are o uzură avansată și se confruntă cu o creștere semnificativă a numărului de blocaje, de la 7,9 blocaje/km în 2020 la 13,5 blocaje/km în 2024. RACS dispune de o unitate de transport specializată pentru spălarea și curățirea mecanică a rețelelor de canalizare, dar aceasta este utilizată preponderent pentru acțiuni reactive de înlăturare a blocajelor.

Intervenția: Elaborarea și implementarea unui program de mentenanță preventivă cu spălări programate a rețelelor de canalizare. O atenție sporită se va atrage la sectoarele cu cele mai multe blocaje.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Reducerea numărului de blocaje la rețelele de canalizare;
- Reducerea poluării solului și a apelor;
- Reducerea plângerilor din partea consumătorilor.

Sub-domeniu de intervenție 3.2: Dotări operațional-tehnice

Parcul auto și baza tehnico-materială a S.A. "Regia Apă-Canal Soroca" sunt învechite, insuficiente și parțial funcționale, ceea ce afectează eficiența lucrărilor de întreținere, reparație și intervenție în caz de avarii. O mare parte a utilajelor au depășit durata normată de exploatare, iar lipsa echipamentelor moderne pentru detecția scurgerilor și intervențiile de urgență determină timpi mari de reacție, pierderi comerciale și costuri ridicate de mentenanță. Pentru restabilirea capacității de operare la standarde moderne, este necesar un program etapizat de reînnoire și completare a dotărilor, bazat pe planificare multianuală, prioritizare investițională și orientare spre echipamente cu impact operațional direct.

Măsura 3.2.1: Reînnoirea parcului auto și a utilajelor tehnice

Situația existentă: O parte din tehnica operatorului este uzată fizic și moral, fără o strategie clară de înlocuire sau reutilare. Frecvențele defecțiunii, costurile ridicate de întreținere și lipsa de

predictibilitate în planificarea investițiilor limitează capacitatea de reacție și performanța operațională. Situația este agravată de procedura de insolvență.

Sub-măsura 3.2.1-A: Elaborarea și aprobarea planului multianual de reînnoire a parcului auto și a utilajelor

Intervenția: Elaborarea unui plan multianual (2026–2030) de reînnoire a parcului auto și a utilajelor tehnice. Planul va stabili prioritățile de înlocuire și reutilare în funcție de gradul de uzură și importanța operațională, va include termene, costuri estimative și surse de finanțare (surse proprii, fonduri naționale, parteneri de dezvoltare), și va fi bazat pe o evaluare tehnico-economică detaliată. Se vor aplica principiile de eficiență energetică și criteriile clare de selecție a echipamentelor noi. Planul va fi aprobat de către Adunarea Generală și de către administratorul desemnat. Acest plan va deveni instrument strategic pentru modernizarea coordonată a bazei tehnico-materiale.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Plan de reînnoire pe 5 ani aprobat și etapizat;
- Fundamentare solidă pentru investiții sustenabile și coordonate;
- Creșterea siguranței operaționale și reducerea costurilor de întreținere;
- Posibilitatea de acces la finanțări externe dedicate echipamentelor edilitare.

Sub-măsura 3.2.1-B: Implementarea etapizată a planului de reînnoire

Intervenția: Punerea în aplicare a planului elaborat, prin înlocuirea treptată a echipamentelor și vehiculelor critice, cu scopul de a atinge un grad de reînnoire de minimum 20% până în 2030. Se vor prioritiza achizițiile cu impact operațional direct (vehicule de intervenție, utilaje de săpătură, echipamente pentru întreținerea rețelelor).

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Implementarea a cel puțin 20% din planul de reînnoire până în 2030;
- Creșterea fiabilității echipamentelor și reducerea timpilor de nefuncționare;
- Optimizarea costurilor de mentenanță;
- Consolidarea capacității proprii de intervenție și reacție operativă.

Măsura 3.2.2: Procurarea echipamentelor prioritare care lipsesc sau necesită înlocuire

Situația existentă: Operatorul nu dispune de o serie de echipamente esențiale pentru intervenții rapide și întreținerea rețelelor (buldoexcavator, generator multifuncțional, autovehicul pentru depistarea scurgerilor). Lipsa acestora determină dependență de prestatori externi, costuri suplimentare și întârzieri în intervenții. O parte din tehnica disponibilă trebuie înlocuită (autocisternă, autospeciale pentru vidanșarea apelor), iar o parte din echipamente nu sunt suficiente

(mașină pentru deplasarea echipelor de muncitori, autospecială pentru spălarea și curățirea mecanică a rețelelor de canalizare) Pentru asigurarea funcționării eficiente, este necesară completarea urgentă a dotărilor de bază prin achiziția unor echipamente specializate, cu impact direct asupra performanței operaționale.

Sub-măsura 3.2.2-A: Achiziționarea buldoexcavatorului multifuncțional

Intervenția: Procurarea unui buldoexcavator multifuncțional (adâncime de săpătură 4–5 m), destinat lucrărilor de reparație, întreținere și intervenție la rețelele de apă și canalizare. Echipamentul va fi livrat cu accesorii standard și însoțit de instruirea operatorilor.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Buldoexcavator funcțional, integrat în flota tehnică;
- Reducerea timpilor de intervenție și a costurilor cu prestatorii externi;
- Creșterea eficienței operaționale și autosuficienței tehnice.

Sub-măsura 3.2.2-B: Achiziționarea a unui generator multifuncțional montat pe remorcă

Intervenția: Procurarea unui generator multifuncțional montat pe remorcă, cu o putere de aproximativ 20 kW, capabil să asigure funcționarea echipamentelor de sudură și a aparaturii electrice monofazice și trifazice necesare pentru executarea lucrărilor în teren.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Ridicarea productivității muncii cu echipamente moderne;
- Reducerea timpilor de intervenție și a costurilor cu prestatorii externi;
- Respectarea regulilor de protecție a muncii.

Sub-măsura 3.2.2-C: Achiziționarea unei autocisterne moderne (6 m³)

Intervenția: Procurarea unei autocisterne moderne cu capacitate de 6 m³, echipată cu sistem de pompare și furtunuri de presiune, destinată transportului de apă potabilă și lucrărilor de curățare și spălarea a rețelelor. Aceasta va asigura continuitatea alimentării în caz de avarii și va reduce dependența de servicii externe.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Autocisternă modernă pusă în funcțiune;
- Îmbunătățirea continuității alimentării cu apă și a intervențiilor de urgență;
- Reducerea costurilor de mentenanță și creșterea fiabilității operaționale.

Sub-măsura 3.2.2-D: Achiziționarea unei autospecială pentru spălarea rețelelor de canalizare cu jet de apă sub presiune

Intervenția: Procurarea unei autospeciale de capacitate mică pentru spălarea rețelelor de canalizare cu jet de apă sub presiune, ce ar asigura o exploatare eficientă a rețelelor cu diametre mici și în locuri mai greu accesibile pentru autospeciala mare, aflată în dotare.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Reducerea numărului de blocaje la rețelele canalizare;
- Creșterea eficienței operaționale;
- Reducerea timpului de intervenții;
- Posibilitatea planificării unui volum mai mare de lucrări concomitente.

Sub-măsura 3.2.2-E: Achiziționarea unei autospeciale pentru vidanjarea apei (rețelele de alimentare cu apă)

Intervenția: Procurarea unei autospeciale pentru lucrări de vidanjare a apei în cazul intervențiilor la rețelele de alimentare cu apă.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Îmbunătățirea continuității alimentării cu apă și a intervențiilor de urgență;
- Reducerea costurilor de mentenanță și creșterea fiabilității operaționale;
- Respectarea regulilor de protecție a muncii la lucrări speciale.

Sub-măsura 3.2.2-F: Achiziționarea unei mașini specializate pentru echipele de intervenție

Intervenția: Procurarea unei mașini de tip bus cu compartiment pentru echipa de intervenție și altul pentru instrumente, în scopul eficientizării lucrărilor de intervenție și mentenanță.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Creșterea eficienței operaționale;
- Reducerea timpului de intervenție;
- Îmbunătățirea continuității alimentării cu apă și a intervențiilor de urgență;
- Posibilitatea executării concomitente mai multor tipuri de lucrări planificate;
- Respectare prevederilor regulilor de protecție a muncii.

Sub-măsura 3.2.2-G: Achiziționarea unei autospeciale pentru vidanajarea apelor uzate

Intervenția: Procurarea unei autospeciale pentru lucrări de vidanajare a apei în cazul intervențiilor la rețelele de canalizare.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Reducerea numărului de blocaje la rețelele canalizare;
- Creșterea eficienței operaționale;
- Reducerea timpului de intervenții;
- Respectarea regulilor de protecție a muncii.

Sub-măsura 3.2.2-H: Achiziționarea unei basculante cu braț manipulator

Intervenția: Procurarea unei basculante cu manipulator, în scopul eficientizării lucrărilor de intervenție și mentenanță. Basculanta v-a permite operatorului evacuarea solului umed în cazul remedierii avariei la rețele și aducerea solului uscat pentru astuparea gropii de excavare. De asemenea brațul manipulator v-a permite operatorului încărcarea, transportarea și descărcarea materialelor necesare pentru lucrările din teren (conducte, vane, etc.).

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Creșterea eficienței operaționale la intervenții cu lucrări de excavare în condiții de oraș;
- Reducerea timpului de intervenție la rețelele de apă și de canalizare;
- Îmbunătățirea continuității alimentării cu apă și a intervențiilor de urgență;
- Posibilitatea executării concomitente mai multor tipuri de lucrări planificate;
- Respectare prevederilor regulilor de protecție a muncii.

Sub-domeniu de intervenție 3.3: Managementul activelor și inventarierea

Situația existentă: RACS administrează infrastructura publică de alimentare cu apă și canalizare în aria de operare, însă nu deține un registru detaliat, actualizat și digitalizat al activelor gestionate. Informațiile despre lungimea rețelelor, starea tehnică, anul construcției și valoarea contabilă sunt dispersate între documente contabile, schițe vechi și procese-verbale de predare-primire. Lipsa înregistrării detaliate a rețelelor (pe tronsoane și cămine) complică suplimentar această analiză. Rețelele sunt evidențiate doar pe tronsoane mari, cu specificarea diametrului, materialului și, uneori, a străzii de localizare. În multe cazuri, localizarea exactă a activelor nu este cunoscută, iar lipsa unei evidențe sistematizate îngreunează gestionarea eficientă, evaluarea pierderilor, calculul redevenței, atribuirea cheltuielilor și planificarea investițiilor. Această deficiență structurală afectează atât transparența patrimonială, cât și capacitatea operatorului de a elabora planuri de reabilitare pe baze reale. Rețelele din municipiul Soroca au fost parțial digitalizate și pot fi accesate pe platforma națională www.geodata.gov.md, gestionată de Agenția Geodezie, Cartografie și

Cadastru. Rețelele din localitățile rurale nu sunt digitalizate. Absența unui sistem GIS complet și funcțional pentru evidența și managementul activelor limitează posibilitatea de corelare între datele tehnice și cele financiare. Pentru a asigura o guvernare eficientă și o planificare strategică durabilă, se impune realizarea unui GIS funcțional integrat cu baza de date a consumatorilor și realizarea unei inventarieri complete și digitalizate a patrimoniului aflat în gestiunea operatorului.

Măsura 3.3.1: Dezvoltarea și operaționalizarea instrumentului GIS pentru evidența și gestionarea activelor

Intervenția: Operatorul va dezvolta și operaționaliza un sistem GIS propriu, destinat evidenței, monitorizării și gestionării activelor. Platforma va fi bazată pe standardele www.geodata.gov.md și va integra informațiile tehnice, financiare și juridice pentru fiecare activ, inclusiv: rețele de apă și canalizare, stații, echipamente, clădiri și terenuri. GIS va permite vizualizarea geospațială a infrastructurii, actualizarea a intervențiilor și corelarea cu datele din baza de date a consumatorilor. Sistemul va include funcționalități de raportare automată, generare de hărți tematice și evidență a lucrărilor de mentenanță.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Sistem GIS elaborat și operaționalizat pentru toate activele operatorului;
- Management modern și transparent al patrimoniului public;
- Calcul corect al redevenței și corelare între active, investiții și performanță;
- Reducerea costurilor operaționale prin digitalizare și integrarea datelor în timp real.

Măsura 3.3.2: Inventarierea completă a activelor gestionate de operator, cu elaborarea și aprobarea documentației aferente

Intervenția: Realizarea unei inventarieri complete a tuturor activelor gestionate de operator, inclusiv rețele de apă și canalizare, stații de pompare, rezervoare, echipamente tehnologice, terenuri și clădiri. Activitatea va cuprinde:

- Colectarea datelor din documentele contabile, tehnice și juridice existente;
- Verificarea în teren și în GIS a amplasamentului și stării tehnice a fiecărui activ;
- Întocmirea fișelor tehnice de inventar cu cod unic de identificare;
- Actualizarea valorii contabile și corelarea cu datele financiare ale fiecărui APL;
- Aprobarea oficială a inventarului prin deciziile comune APL – operator.

Procesul va crea o bază de date patrimonială completă, transparentă și verificabilă, care va constitui fundamentul pentru calculul redevenței, evaluarea investițiilor și planificarea reparațiilor capitale.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Inventar complet și actualizat al activelor operatorului, aprobat oficial;
- Claritate asupra patrimoniului și a valorii infrastructurii publice;
- Reducerea riscului de pierdere, deteriorare sau utilizare neeficientă;
- Fundament pentru calculul redevenței și pentru planificarea strategică a investițiilor.

Sub-domeniu de intervenție 3.4: Mentenanța echipamentelor

Situația existentă: S.A. "Regia Apă-Canal Soroca" nu dispune de un sistem formalizat de Reparații Preventiv Planificate (RPP), iar activitățile de mentenanță se efectuează în mod reactiv, doar în urma apariției defecțiunilor. Această abordare determină întreruperi frecvente ale serviciului, costuri operaționale ridicate, uzură accelerată a echipamentelor și pierderi de apă semnificative. În absența unui plan anual de întreținere, nu se realizează controale sistematice asupra stării tehnice a pompelor, rezervoarelor și stațiilor de pompare, iar durata de viață a echipamentelor este semnificativ redusă. Totodată, operatorul nu are capacități interne pentru mentenanța echipamentelor complexe – cum ar fi agregatele de pompare de mare putere, convertizoarele de frecvență, sau tablourile de automatizare electrică – care necesită intervenții specializate. În prezent, aceste lucrări sunt realizate ocazional de terți, în bază de contract. Pentru a preveni deteriorările costisitoare, a crește fiabilitatea serviciului și a asigura funcționarea continuă a sistemului, este necesară instituirea unui sistem intern de întreținere preventivă (RPP) și, în paralel, externalizarea controlată a serviciilor pentru echipamente complexe prin contracte de mentenanță periodică.

Măsura 3.4.1: Instituirea și implementarea Sistemului de Reparații Preventiv Planificate

Intervenția: Operatorul va institui și implementa un Sistem de Reparații Preventiv Planificate (RPP), bazat pe controale periodice, întreținere programată și monitorizarea stării echipamentelor critice (pompe, rezervoare, supape, tablouri electrice). Sistemul va include:

- Elaborarea unui plan anual de mentenanță, corelat cu cerințele producătorilor de echipamente;
- Evidența intervențiilor preventive și corective într-un registru digital sau fișe standardizate;
- Definirea responsabilităților pentru fiecare categorie de echipament;
- Monitorizarea indicatorilor de performanță (durata medie între defecțiuni, timpul de reacție, costuri de reparație).

Prin implementarea sistemului RPP, operatorul va putea anticipa defectele, va reduce întreruperile neplanificate și va prelungi durata de viață a infrastructurii tehnologice.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Sistem RPP funcțional, aprobat și monitorizat anual;

- Reducerea timpilor de întrerupere neplanificată cu minimum 20%;
- Scăderea costurilor de mentenanță și a pierderilor de apă;
- Creșterea duratei de viață și a fiabilității echipamentelor.

Măsura 3.4.2: Externalizarea serviciilor de mentenanță și reparații pentru echipamente complexe

Intervenția: Pentru echipamentele tehnologice complexe (agregate de pompare de mare putere, convertizoare, tablouri de automatizare), operatorul va încheia contracte de mentenanță specializată cu companii terțe autorizate. Contractele vor acoperi:

- Verificări preventive periodice, cu rapoarte tehnice;
- Reparații și calibrare în termen minim de la notificare;
- Mentenanță predictivă;
- Garantarea funcționalității echipamentelor critice.

Această abordare va asigura disponibilitatea constantă a echipamentelor esențiale pentru pomparea apei, reducând riscurile de întrerupere a serviciilor și penalitățile pentru neconformitate.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Contracte active cu companii terțe pentru mentenanță și reparații specializate;
- Reducerea timpilor de întrerupere a echipamentelor critice;
- Creșterea fiabilității sistemului și evitarea pierderilor financiare;
- Respectarea cerințelor de conformitate operațională și de siguranță tehnologică;
- Optimizarea numărului de personal.

Sub-domeniu de intervenție 3.5: Reducerea ponderii apei nefacturate

Reducerea volumului de apă nefacturată reprezintă o prioritate strategică pentru îmbunătățirea performanței tehnice, a eficienței operaționale și a sustenabilității financiare a S.A. „Regia Apă-Canal Soroca”. În 2024, pierderile totale de apă au constituit 527,5 m³, echivalent cu 35,7% din volumul procurat – un nivel constant în ultimii cinci ani, dar ridicat conform standardelor internaționale. Acest indicator se situează în categoria „De bază”, conform metodologiei *Utility of the Future* (Banca Mondială, 2024).

Deși alți parametri tehnici, precum 3,6 l/oră/conexiune (nivel „remarcabil la nivel mondial”) și 4,9 m³/km/zi (nivel mediu), indică o eficiență parțială a rețelei, problema pierderilor rămâne una structurală și persistentă. Cauzele principale sunt uzura avansată a rețelelor, lipsa sectorizării, absența monitorizării digitale (SCADA) și evidența incompletă a pierderilor. Operatorul nu

dispune de personal dedicat și nici de o strategie coerentă pentru reducerea apei nefacturate, iar acțiunile întreprinse au caracter punctual și reactiv.

Structura Bilanțului apei conform metodologiei Asociației Internaționale a Apei (IWA)

Volumul de apă intrat în sistem / Volum captat / Volum procurat	Consum autorizat	Consum autorizat facturat	Consum contorizat facturat	Apa facturată / Apa aducătoare de venit	
			Consum necontorizat facturat		
	Pierderi de apă	Consum autorizat nefacturat		Consum contorizat nefacturat	Apă nefacturată/ Apă ne aducătoare de venit
				Consum necontorizat nefacturat	
		Pierderile aparente (comerciale)		Consum neautorizat	
				Erori de contorizare, erori de calcul și facturare	
		Pierderi reale de apă		Scurgeri pe conducte de transport și distribuție a apei	
				Scurgeri și deversări la rezervoare	
	Scurgeri la bransamente până la contoarele de apă				

Aplicarea sistematică a bilanțului apei (conform metodologiei Asociației Internaționale a Apei – *IWA*), corelată cu digitalizarea proceselor, sectorizarea rețelelor și evidența georeferențiată a avariilor, reprezintă condiții esențiale pentru localizarea rapidă a pierderilor, planificarea reparațiilor și optimizarea costurilor de operare. În acest context, se propune un set de măsuri integrate care vizează desemnarea responsabilului pentru reducerea apei nefacturate, elaborarea unei strategii dedicate, monitorizarea indicatorilor de performanță, sectorizarea mai detaliată a rețelelor și dezvoltarea unei baze de date privind scurgerile, orientate spre rezultate măsurabile. Scopul final este reducerea graduală a pierderilor reale și aparente, creșterea eficienței tehnice și economice și consolidarea sustenabilității financiare a S.A. "Regia Apă-Canal Soroca".

Măsura 3.5.1: Identificarea personalului responsabil de reducerea apei nefacturate

Situația existentă: În cadrul S.A. „Regia Apă-Canal Soroca” nu există personal specializat responsabil exclusiv de controlul și reducerea apei nefacturate. Activitățile aferente sunt gestionate fragmentat de către angajați din diferite compartimente tehnice și economice, fără o coordonare unitară. Deși administrația operatorului conștientizează importanța economică a acestui indicator, nu a fost încă instituit un post dedicat pentru monitorizarea și diminuarea pierderilor de apă.

Intervenția pe termen scurt (2026–2028): Desemnarea unei persoane responsabile de reducerea apei nefacturate, din rândul personalului tehnic existent, sau nou angajat și subordonată direct directorului general al operatorului. Această persoană va exercita funcțiile de coordonare și monitorizare a activităților legate de apa nefacturată prin cumul cu alte sarcini în cadrul întreprinderii. Pe termen scurt nu se examinează mărirea numărului de personal. Responsabilul va avea următoarele atribuții principale:

- Elaborarea Strategiei de reducere a apei nefacturate (cu suport consultativ extern);

- Întocmirea Planului de măsuri interne pentru implementarea strategiei;
- Monitorizarea și raportarea periodică a progresului către conducerea operatorului;
- Coordonarea activităților interdepartamentale privind detectarea scurgerilor și controlul consumurilor;
- Pregătirea planurilor anuale de acțiuni și înaintarea acestora spre aprobare;
- Calcularea și urmărirea Indicatorilor Cheie de Performanță (ICP) aferenți domeniului;
- Organizarea instruirilor interne privind controlul și reducerea apei nefacturate.

Intervenția pe termen mediu (2029–2030): În funcție de evoluția rezultatelor obținute, operatorul va evalua oportunitatea instituirii unei funcții dedicate reducerii apei nefacturate. Totodată, se va extinde setul de indicatori ICP monitorizați, se va digitaliza sistemul de raportare și se va asigura formarea profesională continuă a personalului implicat în acest domeniu.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Reducerea apei nefacturate prin coordonare sistematică și planificată;
- Evitarea pierderilor financiare.

Măsura 3.5.2: Elaborarea Strategiei și Planului de acțiuni pentru reducerea apei nefacturate

Situația existentă: Operatorul nu dispune, în prezent, de o strategie unitară și coerentă pentru reducerea apei nefacturate. Deși operatorul aplică ocazional anumite acțiuni punctuale, aceste inițiative sunt fragmentare, lipsite de o abordare integrată și de o prioritizare bazată pe analize cantitative. Lipsa unei strategii determină intervenții reactive, cu impact limitat asupra eficienței globale a sistemului.

Intervenția: Elaborarea și aprobarea Strategiei de reducere a apei nefacturate și un Plan de acțiuni multianual cu termeni și costuri.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Reducerea apei nefacturate prin decizii bazate pe date;
- Creșterea transparenței decizionale;
- Creșterea eficienței intervențiilor;
- Optimizarea costurilor de intervenție

Măsura 3.5.3: Calculul și monitorizarea Indicatorilor Cheie de Performanță și Bilanțului apei

Situația existentă: Operatorul nu dispune, la acest moment, de un sistem digital automatizat (SCADA) care să permită monitorizarea în timp real a parametrilor hidraulici și calcularea

completă a Bilanțului apei conform metodologiei Asociației Internaționale a Apei (IWA). Datele operaționale privind presiunile, debitele și volumele stocate sunt colectate manual de personalul operativ din stațiile de pompare și consemnate în registre de hârtie, ulterior fiind transmise dispeceratului. Acest mod de lucru, bazat pe notări manuale, limitează acuratețea, frecvența și utilitatea analizei. Zilnic operatorul monitorizează volumele de apă procurate de la Î.I.S. „Acva-Nord”. Lunar, operatorul calculează doar câțiva indicatori de bază. Compararea acestor valori între luni oferă o imagine generală, însă insuficientă pentru o gestiune tehnică eficientă și pentru stabilirea direcțiilor precise de reducere a pierderilor.

Intervenția: Instituirea unui sistem intern de calcul și monitorizare a Bilanțului apei și a Indicatorilor Cheie de Performanță (ICP), coordonat de responsabilul desemnat pentru reducerea apei nefacturate. Activitatea va fi dezvoltată gradual, în funcție de instrumentele disponibile, și va include:

- Calculul periodic al Bilanțului apei conform structurii IWA;
- Extinderea treptată a setului de ICP monitorizați (inclusiv ICP 15 – apă nefacturată per conexiune și indicatori la 1 km de rețea);
- Îmbunătățirea sistemului de raportare internă și arhivare digitală a datelor;
- Creșterea frecvenței analizelor (de la o dată pe lună la săptămânal, pe măsură ce sistemele SCADA și GIS devin operaționale);
- Corelarea rezultatelor bilanțului apei cu planurile de mentenanță, investiții și intervenții pe rețea;
- Integrarea indicatorilor de performanță în sistemul de management operațional și financiar al operatorului.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Reducerea apei nefacturate prin planificare sistematică și integrată;
- Identificarea direcțiilor de intervenție;
- Optimizarea costurilor de intervenție.

Măsura 3.5.4: Controlul consumului autorizat nefacturat

Situația existentă: În structura volumului total de apă nefacturată din sistemele de alimentare cu apă gestionate de către RACS, care a constituit 487,9 mii m³ în anul 2023, o parte semnificativă – 129 mii m³ (26%) – reprezintă consumuri autorizate nefacturate, adică volume de apă utilizate în scopuri tehnologice proprii ale operatorului sau pentru necesități publice municipale. Aceste consumuri includ:

- Spălarea rezervoarelor, turnurilor de apă și a rețelelor;
- Spălarea echipamentelor la stațiile de pompare;
- Testarea hidranților și stingerea incendiilor;

- Spălarea rețelelor de apă;
- Irigarea spațiilor verzi și spălarea străzilor.

În lipsa unui sistem de monitorizare și evidență exactă, o parte din aceste consumuri sunt raportate estimativ, ceea ce afectează acuratețea Bilanțului apei și poate ascunde pierderi reale în sistem.

Intervenția: Implementarea unui sistem de identificare, cuantificare și raportare periodică a consumului autorizat nefacturat prin:

- Inventarierea completă a tuturor punctelor de consum autorizat nefacturat (proprie și municipale);
- Instalarea sau utilizarea contoarelor temporare pentru măsurarea volumelor acolo unde este posibil;
- Estimarea volumelor în cazurile unde măsurarea directă nu este fezabilă, pe baza duratei, presiunii și debitului echipamentelor;
- Analizarea periodică a datelor și elaborarea rapoartelor de consum autorizat nefacturat;
- Stabilirea metodelor standard de calcul pentru fiecare tip de consum (tehnologic, incendiar, irigare, etc.);
- Elaborarea unui plan de reducere a consumurilor autorizate, acolo unde acest lucru este tehnic și economic justificat.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Reducerea consumurilor tehnologice;
- Reducerea pierderilor aparente.

Măsura 3.5.5: Evidența sistematică a scurgerilor de apă

Situația existentă: Unul dintre factorii care limitează capacitatea S.A. "Regia Apă-Canal Soroca" de a reduce pierderile reale de apă este lipsa unui sistem complet și analitic de evidență a scurgerilor, care să permită corelarea avariilor cu localizarea, materialele conductelor, frecvența intervențiilor și costurile aferente. În prezent, operatorul înregistrează parametrii tehnici principali ai avariilor, conform cerințelor ANRE – diametrul și materialul conductei afectate, durata scurgerii, momentul reluării serviciului – iar aceste date sunt păstrate în format electronic. Totuși, informațiile nu sunt integrate într-un sistem cartografic (GIS) și nu permit o analiză spațială completă a fenomenului. Lipsa unei baze de date georeferențiate reduce eficiența planificării investițiilor și a prioritizării sectoarelor critice pentru reabilitare.

Intervenția: Instituirea și operaționalizarea unui sistem de evidență și analiză a scurgerilor de apă, care să devină un instrument operațional de bază pentru planificarea lucrărilor de reparație și investiții, prin:

- Localizarea fiecărei scurgeri (avarie) pe o schemă sau hartă a rețelelor de alimentare cu apă integrată în GIS;
- Implementarea treptată a unui sistem digital de înregistrare și actualizare automată a datelor despre scurgeri, corelat cu parametrii hidraulici (debit, presiune, durată);
- Analiza periodică a bazei de date în scopul identificării tronsoanelor cu frecvență ridicată a avariilor și a cauzelor predominante (material, vechime, condiții de sol etc.);
- Utilizarea bazei de date pentru fundamentarea planurilor de investiții în reabilitarea rețelelor și optimizarea lucrărilor de întreținere;
- Completarea permanentă a bazei de date cu noi cazuri de scurgeri și calculul parametrilor de performanță: timpul mediu de localizare, timpul de remediere, volumul pierdut, durata întreruperilor și costurile de intervenție.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Identificarea celor mai uzate sectoare;
- Identificarea intervențiilor prioritare;
- Utilizarea eficientă a resurselor;
- Reducerea pierderilor de apă.

Măsura 3.5.6: Depistarea și reducerea scurgerilor latente

Situația existentă: Una dintre principalele probleme operaționale ale S.A. "Regia Apă-Canal Soroca" o constituie lipsa unui mecanism eficient de depistare și reducere a scurgerilor latente, adică a pierderilor de apă care nu se manifestă vizibil la suprafață și, prin urmare, nu pot fi identificate prin inspecție obișnuită. În condițiile specifice ale municipiului Soroca – prezența rețelelor vechi de alimentare cu apă, numeroaselor rețele subterane și presiuni hidraulice variabile – o parte semnificativă a pierderilor rămâne nedetectată. Deși operatorul deține echipamente pentru detectarea scurgerilor latente, acestea sunt depășite tehnic și nefuncționale, nefiind utilizate în prezent. În lipsa unor instrumente moderne precum SCADA, sau corelatoare active, identificarea pierderilor se bazează doar pe semnalări vizuale și pe comparații indirecte între volumele livrate și facturate. Această abordare reactivă împiedică reducerea pierderilor reale de apă și menține un nivel ridicat al apei nefacturate, cu impact negativ asupra eficienței și sustenabilității financiare a operatorului.

Intervenția: Achiziționarea echipamentelor moderne de detectare și instruirea personalului operatorului în utilizarea acestora. Activitățile planificate includ:

- Achiziționarea de echipamente specializate pentru depistarea scurgerilor latente:
 - ✓ Corelator de detectare a scurgerilor;
 - ✓ Microfon de sol;
 - ✓ Tijă din fibră de sticlă cu microfon incorporat

- ✓ Echipament de depistare a conductelor și cablurilor subterane;
 - ✓ Detector de metale;
 - ✓ Roată de măsurare a distanței;
 - ✓ Debitmetru ultrasonic portabil;
 - ✓ Traductori de presiune – 3 unități;
 - ✓ Registratoare de date pentru traductorii de presiune – 3 unități;
 - ✓ Laptop cu soft instalat;
 - ✓ Mașină pentru transportarea echipamentelor.
- Instruirea personalului operatorului pe o perioadă de o lună, în condiții reale de teren, pentru a asigura utilizarea eficientă a echipamentului și transferul de competențe practice;
 - Elaborarea planurilor anuale de inspectare a rețelelor de alimentare cu apă cu echipamentele de detectare a scurgerilor latente;
 - Inspectarea rețelelor în scopul depistării și lichidării scurgerilor latente;
 - Elaborarea rapoartelor de analiză, ca rezultat al inspectării rețelelor de alimentare cu apă cu echipamente pentru detectarea scurgerii. Informarea administrației operatorului.
 - În funcție de rezultatele obținute, ajustarea planurilor de acțiune în scopul reducerii pierderilor latente.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Reducerea pierderilor latente;
- Creșterea eficienței economice.

Măsura 3.5.7: Sectorizarea rețelei prin zone de monitorizare DMA divizate în sectoare de ≤ 20 km

Situația existentă: La sfârșitul anului 2024, lungimea rețelelor de apă aflate de-jure în gestiunea S.A. "Regia Apă-Canal Soroca" era de 231,3 km, în creștere cu 13% față de acum cinci ani. Dintre acestea, o parte se află în localitățile rurale:

- S. Egoreni – 19,35 km;
- Com. Regina Maria – 9,43 km;
- Com. Bulboci – 26,89 km;
- S. Hristici – 19,45 km;
- S. Zastînca – 15,34 km, unde alimentarea cu apă se face parțial din apeductul regional Soroca-Bălți și parțial prin intermediul stației de pompare SP-03;
- S. Rublenița – 39,57 km.

Rețelele de alimentare cu apă în toate aceste localități rurale pot fi considerate zone de monitorizare DMA optime, cu excepția s. Rublinița, unde se recomandă funcție de condiții divizarea în cel puțin două sectoare de ≤ 20 km. În mun. Soroca există câteva puncte de măsurare a debitului de apă pe rețele, dar acestea sunt insuficiente.

Intervenția: Sectorizarea rețelei de distribuție în zone de monitorizare (DMA) cu lungime de cel mult 20 km fiecare, măsurabile individual. Această abordare va permite evaluarea detaliată a pierderilor pe sectoare, alocarea eficientă a resurselor și intervenții țintite. Principalele acțiuni includ:

- Identificarea și delimitarea optimă a zonelor de monitorizare (DMA) pe rețelele de distribuție existente în mun. Soroca și s. Rublenița;
- Construcția căminelor tehnice pentru montarea echipamentelor de măsurare (contoare de debit, senzori de presiune);
- Înlocuirea debitmetrelor mecanice cu cele inteligente cu posibilitatea unirii în SCADA;
- Integrarea echipamentelor în sistemele digitale SCADA și GIS pentru monitorizare în timp real;
- Atribuirea tuturor consumatorilor la zonele corespunzătoare de monitorizare DMA;
- Calculul și actualizarea periodică a Bilanțului apei pentru fiecare zonă;
- Analiza comparativă a rezultatelor, identificarea sectoarelor cu pierderi ridicate și ajustarea structurii DMA pentru un control mai riguros.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- DMA funcționale;
- Calcul precis al bilanțului apei;
- Identificarea pierderilor de apă;
- Reducerea pierderilor prin localizarea rapidă a sectoarelor problematice.

Sub-domeniu de intervenție 3.6: Îmbunătățirea contorizării apei

Contorizarea volumelor de apă procurată, livrată și consumată constituie una dintre cele mai importante componente ale gestiunii eficiente și transparente a sistemelor de alimentare cu apă.

În cazul S.A. "Regia Apă-Canal Soroca", deși gradul de contorizare atinge 97,6% (2024), care conform metodologiei "Utility of the Future" 2024 se încadrează în categoria – "rezultate remarcabile", însă sistemul prezintă deficiențe structurale și tehnologice: circa 2.000 de contoare (12%) sunt de modele vechi, aproximativ 4.000 de contoare (24%) au termenul de verificare metrologică expirat. Totodată, în punctele de delimitare dintre rețelele gestionate de Î.I.S. „Acva-Nord” și cele administrate de RACS, precum și la stațiile de pompare sunt instalate contoare de apă mecanice. Acest fapt limitează posibilitatea calculului unui bilanț al apei în timp real.

Modificările recente ale cadrului normativ sporesc responsabilitățile operatorilor de servicii publice în domeniul măsurării volumelor de apă procurate, distribuite și facturate. Conform Articolului 14, lit. g) și Articolului 26, alin. (4¹) din Legea nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare, operatorii sunt obligați să asigure dotarea tuturor locurilor de consum și a bransamentelor imobilelor colective cu contoare de apă verificate metrologic și incluse în Registrul de stat al mijloacelor de măsurare.

Totodată, punctele 79 și 80 din Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare, aprobat prin Hotărârea ANRE nr. 319 din 13.06.2025, prevăd obligativitatea montării contoarelor generale la blocurile locative, interzic utilizarea contoarelor cu buletin de verificare expirat și impun evidența strictă a termenelor de verificare metrologică. În acest context, este necesară o intervenție etapizată pentru modernizarea, digitalizarea și completarea sistemului de contorizare, astfel încât să se asigure o evidență exactă a volumelor de apă procurate, distribuite și facturate, reducerea pierderilor comerciale și creșterea eficienței operaționale și financiare a operatorului.

Măsura: 3.6.1: Elaborarea unui plan multianual de gestionare a contoarelor la consumatorii casnici

Situația existentă: La finele anului 2024, operatorul avea în exploatare 16.324 contoare de apă. Modificările cadrului normativ impun operatorilor obligația de a menține o evidență completă și actualizată a parcului de contoare. În prezent, S.A. "Regia Apă-Canal Soroca" nu dispune de un plan multianual de gestionare, iar acțiunile de verificare și înlocuire sunt efectuate punctual. Această abordare reduce eficiența administrativă și crește riscul de pierderi comerciale. Pentru anul 2025, au fost propuse investiții în valoare de 266,5 mii MDL, destinate în principal achiziției și înlocuirii contoarelor de apă la consumatorii casnici, precum și implementării măsurilor de control al distribuției pe anumite sectoare ale rețelei.

Intervenția: Elaborarea și aprobarea unui plan multianual (2026–2030) pentru gestionarea contoarelor, care să includă inventarierea completă, evidența termenelor de verificare metrologică, planul anual de înlocuire și sistemul electronic de monitorizare.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Plan multianual elaborat și aprobat;
- Respectarea termenelor legale de verificare metrologică;
- Prevenirea pierderilor comerciale cauzate de erori de măsurare;
- Creșterea disciplinei operaționale și conformității cu reglementările ANRE.

Măsura 3.6.2: Planificarea, procurarea și înlocuirea sau verificarea metrologică a contoarelor la consumatorii casnici

Situația existentă: Circa 2.000 de contoare, sau 12% din totalul contoarelor de apă, sunt de modele vechi, iar aproximativ 4.000 (24%) au termenul de verificare expirat. Operatorul efectuează

verificările fragmentat, fără programare multianuală, ceea ce generează abateri și pierderi de apă nefacturată. Planul de investiții pentru anul 2025 este destinat în principal achiziției și înlocuirii contoarelor de apă la consumatorii casnici, precum și implementării măsurilor de control al distribuției pe anumite sectoare ale rețelei, în sumă de 266,5 mii MDL.

Intervenția: Planificarea anuală și executarea sistematică a activităților de înlocuire și verificare a contoarelor casnice, conform termenelor legale, cu raportare automată în registrul electronic al operatorului.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Înlocuirea/verificarea tuturor contoarelor expirate și vechi în cel mult 2 ani;
- Eliminarea consumurilor neînregistrate și a pierderilor comerciale;
- Uniformizarea standardelor de măsurare la nivelul operatorului;
- Creșterea acurateții datelor de facturare.\

Măsura 3.6.3: Asigurarea unui nivel de contorizare de 100%

Situația existentă: Nivelul actual de contorizare este de 97,6%, ceea ce înseamnă aproximativ 396 locuri de consum necontorizate.

Intervenția: Instalarea a circa 396 de contoare noi la toate locurile de consum necontorizate, în paralel cu legalizarea bransamentelor provizorii și actualizarea bazei de date a consumatorilor. Lucrările vor permite integrarea completă a acestor puncte în sistemul de măsurare, asigurând urmărirea exactă a volumelor distribuite la nivel de rețea și de consumator. Implementarea va fundamenta precis bilanțul apei distribuite și va crea premisele pentru reducerea pierderilor comerciale.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Nivel de contorizare 100% la nivelul ariei de acoperire RACS;
- Eliminarea pierderilor comerciale din consumuri neînregistrate;
- Echitate tarifară pentru toți utilizatorii;
- Creșterea veniturilor operatorului și conformitate deplină cu normele ANRE.

Măsura 3.6.4: Instalarea contoarelor inteligente cu posibilitatea citirii la distanță și conectarea în SCADA

Situația existentă: În punctele de delimitare dintre rețelele gestionate de Î.I.S. „Acva-Nord” și cele administrate de RACS, precum și la stațiile de pompare sunt instalate contoare de apă mecanice, ceea ce nu permite o evidență a apei procurate și distribuite în timp real. Situația creată, de asemenea, nu permite calculul exact al Bilanțului apei.

Intervenția: Înlocuirea treptată a contoarelor de apă cu cele inteligente cu posibilitatea citirii la distanță și conectarea în SCADA în punctele de delimitare cu Î.I.S. "Acva-Nord", SP-03, SP-Regina Maria, SP – Rublenița și SP – Hristici. Implementarea acestei măsuri va asigura citirea automată a debitului procurat și pompat, arhivarea electronică a datelor și corelarea lor cu funcționarea pompelor.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Stațiile de pompare echipate cu contoare inteligente, integrate în SCADA;
- Evidență exactă a volumelor pompate;
- Monitorizare permanentă și reducerea pierderilor;
- Creșterea eficienței operaționale și a fiabilității sistemului.

Măsura 3.6.5: Examinarea rentabilității economice a implementării contoarelor inteligente cu citire la distanță la consumatori

Situația existentă: Operatorul utilizează contoare mecanice, iar citirea se realizează manual de către personalul operatorului, ceea ce implică costuri suplimentare și riscuri de eroare. Operatorul nu deține o analiză economică privind beneficiile și costul implementării asemenea sisteme, deși presiunea reglementărilor și necesitatea reducerii pierderilor comerciale impun trecerea treptată la soluții inteligente. În Republica Moldova mai mulți operatori au implementat proiecte pilot, iar unii extind numărul de consumatori dotați cu contoare inteligente, conectați direct cu sistemul de facturare (S.A. "Apă-Canal Chișinău", S.A. "Apă-Canal Cahul", S.A. "Servicii Comunale Florești", etc.).

Intervenția: Elaborarea unei analize economice detaliate privind introducerea contoarelor inteligente cu citire la distanță la consumatori, pe un eșantion mare de consumatori. Studiul va include evaluarea experiențelor altor operatori, costurilor de achiziție, instalare și întreținere a echipamentelor, precum și cuantificarea beneficiilor directe (reducerea pierderilor comerciale, eliminarea erorilor de citire, îmbunătățirea cash-flow-ului, reducerea personalului). Va fi estimată perioada medie de amortizare, comparată cu costurile actuale de operare, și vor fi analizate scenariile de etapizare și finanțare (proprie, granturi, credite).

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Analiză economică elaborată și decizie fundamentată;
- Creșterea eficienței citirii și facturării;
- Reducerea pierderilor comerciale;
- Pregătirea implementării treptate a contorizării inteligente.

Sub-domeniu de intervenție 3.7: Digitalizare și integrarea tehnologiilor

S.A. "Regia Apă-Canal Soroca" nu dispune în prezent de un sistem digital integrat pentru monitorizarea și controlul proceselor tehnologice. Lipsa SCADA și a GIS limitează considerabil capacitatea operatorului de a urmări în timp real funcționarea stațiilor de pompare, a rezervoarelor și a rețelelor, de a detecta pierderile de apă și de a planifica eficient intervențiile. Procesele operaționale se bazează în continuare pe date colectate manual, ceea ce determină erori de raportare, timpi mari de reacție și o planificare deficitară a lucrărilor de mentenanță.

În acest context, digitalizarea infrastructurii AAC și integrarea sistemelor SCADA și GIS devin priorități strategice pentru creșterea eficienței operaționale, reducerea pierderilor și îmbunătățirea managementului activelor.

În PIP se propune doar elaborarea SCADA pentru sistemul de alimentare cu apă. SCADA pentru sistemul de canalizare va fi elaborat odată cu construcția SEAU și celor 2 SPAU prevăzute în Studiul de Fezabilitate din anul 2021.

Măsura 3.7.1: Proiectarea și implementarea SCADA pentru sistemul de alimentare cu apă

Situația existentă: Sistemul de alimentare cu apă gestionat de către RACS funcționează fără echipamente de monitorizare de la distanță. Stațiile de pompare dispun de senzori de presiune și debit mecanici, iar operatorul nu are posibilitatea de a urmări în timp real funcționarea pompelor sau nivelul apei în rezervoare. În lipsa SCADA, analiza pierderilor și intervenția la avarii se realizează cu întârziere, prin verificări pe teren.

Intervenția: Implementarea sistemului SCADA complet pentru alimentarea cu apă, care va include echiparea tuturor stațiilor de pompare (SP-03, SP- Regina Maria, SP – Rublenița și SP - Hristici) și a rezervoarelor principale cu senzori de debit, presiune, nivel și consum energetic. Datele vor fi colectate automat și transmise către dispeceratul central, unde vor fi afișate pe o interfață digitală. De asemenea, în SCADA urmează a fi conectate și debitmetrele din punctele de delimitare cu Î.I.S. "Acva-Nord" și treptat DMA. SCADA va permite vizualizarea parametrilor în timp real, alarme automate la abateri de presiune sau debit și arhivarea datelor pentru raportare tehnică.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Monitorizare continuă a funcționării sistemului de apă;
- Detectarea rapidă a avariilor și intervenții în timp real;
- Calcul corect al bilanțului hidraulic și reducerea pierderilor;
- Creșterea fiabilității și a controlului operațional.

Măsura 3.7.2: Elaborarea GIS propriu al operatorului

Situația existentă: Rețelele de apă și canalizare din mun. Soroca sunt vizualizate schematic pe platforma națională www.geodata.gov.md, însă datele nu sunt complete. Lipsesc rețelele din localitățile rurale. Datele disponibile pot fi doar vizualizate, nu sunt actualizate și nu pot fi utilizate

pentru management operațional. Operatorul nu dispune de un GIS propriu, iar intervențiile sunt planificate pe baza desenelor pe hârtie și a experienței personalului.

Intervenția: Se va dezvolta un GIS propriu al operatorului, compatibil cu standardele platformei naționale www.geodata.gov.md, prin digitalizarea tuturor rețelelor de apă și canalizare, a bransamentelor și echipamentelor. Sistemul va permite actualizarea în timp real a datelor privind avariile, lucrările executate și conectările noi. GIS va fi conectat ulterior la SCADA, pentru suprapunerea datelor hidraulice și a parametrilor de funcționare și cu baza de date a consumătorilor. În timp, instrumentele și funcțiile GIS vor fi dezvoltate etapizat.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Crearea unei baze de date geospațiale proprii, actualizabile permanent;
- Îmbunătățirea planificării lucrărilor și a intervențiilor;
- Management eficient al activelor și reducerea pierderilor;
- Creșterea transparenței și a capacității de raportare tehnică.

Măsura 3.7.3: Încheierea unui contract pentru mentenanță, dezvoltare și actualizare GIS

Situația existentă: După implementarea sistemului GIS, este necesară asigurarea mentenanței periodice, a actualizării datelor și a dezvoltării funcționalităților suplimentare. În lipsa unui contract dedicat, există riscul degradării sistemului prin neactualizare și pierderea valorii investiției.

Intervenția: Operatorul va încheia un contract multianual de mentenanță și dezvoltare GIS cu o companie specializată, care va asigura actualizarea continuă a bazei de date, integrarea noilor rețele și optimizarea funcționalităților. Contractul va include suport tehnic permanent și instruirea personalului responsabil.

Rezultate și efecte țintite:

- Funcționare continuă și sigură a GIS;
- Date actualizate și interoperabile cu SCADA și baza de date a consumătorilor;
- Întreținerea durabilă a infrastructurii digitale;
- Îmbunătățirea calității raportării tehnice și financiare.

Sub-domeniu de intervenție 3.8: Eficiență energetică

Măsura 3.8.1: Efectuarea unui audit energetic

Situația existentă: Consum specific de energie electrică în sistemul de alimentare cu apă este scăzut în prezent deoarece, operatorul nu captează și nu tratează apa, ci o procură de la Î.I.S. „Acva-

Nord" Soroca, distribuind-o ulterior, în mare parte gravitațional. Energie electrică este consumată exclusiv la funcționarea stațiilor de pompare a apei potabile, respectiv SP-03, precum și stațiile din Rublenița, Hristici și Regina Maria. Stațiile de pompare din localitățile rurale sunt relativ noi acum. În sistemul de canalizare nu există SPAU și SEAU funcționale.

Intervenția: Peste o perioadă de timp, odată cu uzura agregatelor de pompare și extinderea numărului de consumatori, v-a fi necesar de verificat eficiența funcționării stațiilor de pompare. În termen de circa 5 ani se recomandă contractarea unor servicii de audit energetic.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Identificarea punctelor slabe în sistemul energetic, gestionat de operator;
- Identificarea necesarului de investiții în domeniu;
- Reducerea costurilor de întreținere;
- Reducerea consumului energetic.

Sub-domeniu de intervenție 3.9: Calitatea apei și continuitatea serviciilor

Responsabilitatea pentru captarea, tratarea și transportul apei potabile revine Î. I.S. „Acva-Nord” Soroca. RACS are atribuții exclusiv în ceea ce privește distribuția apei potabile către consumatori și controlul calității apei potabile distribuite. Monitorizarea calității apei este realizată de laboratorul propriu de apă potabilă al operatorului, atestat pentru controlul a 12 parametri de calitate. Majoritatea stațiilor de pompare a apei potabile sunt relativ noi și nu prezintă un risc pentru continuitatea prestării serviciilor, cu excepția SP din s. Hristici.

Măsura 3.9.1: Reproiectarea și construcția stației noi de pompare a apei potabile pentru s. Hristici

Situația existentă: Operatorul nu poate exploata stația nouă de pompare pentru s. Hristici din cauza greșelilor constructive. Operatorul a instalat temporar un agregat de pompare într-un cămin de vizitare, pentru a asigura livrarea apei consumătorilor din s. Hristici. Această soluție temporară prezintă un risc pentru siguranța alimentării cu apă a consumătorilor din s. Hristici.

Intervenția: Reproiectarea și construcția stației noi de pompare a apei potabile, sau reconstrucția celei existente pentru s. Hristici. Aceasta ar asigura o soluție durabilă pentru asigurarea continuității serviciului de alimentare cu apă în această localitate.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Îmbunătățirea continuității serviciului de alimentare cu apă;
- Respectarea normativelor în domeniu;
- Asigurarea unei soluții durabile pentru alimentarea cu apă a consumătorilor.

Măsura 3.9.2: Înlocuirea treptată a echipamentelor de laborator cu altele noi mai performante

Situația existentă: Laboratorul de control al calității apei potabile din dotarea RACS este atestat pentru controlul a 12 parametri de control de calitate. În anul 2025 operatorul a reparat încăperile laboratorului. Treptat echipamentele laboratorului se uzează și necesită înlocuire periodică. În timp sunt dezvoltate noi metode de testare a calității apei și echipamente performante.

Intervenția: Înlocuirea etapizată a echipamentelor uzate cu altele noi și implementarea procedurilor performante de testare a calității apei distribuite.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Laborator dotat cu echipamente moderne și eficiente;
- Laborator atestat conform cerințelor;
- Asigurarea calității serviciului de alimentare cu apă prestat;
- Protecția sănătății publice.

5. PROGNOZA ȘI PLANIFICAREA FINANCIARĂ

5.1. Ipoteze pentru calcule

În vederea evaluării fezabilității financiare a planului de îmbunătățire a performanței, au fost estimate veniturile operaționale și costurile operaționale ale operatorului SA „Regia Apă Canal Soroca”.

Prognozele financiare privind activitatea operatorului au fost elaborate pentru perioada 2025-2030, luând în considerare măsurile și acțiunile cuprinse în planul de îmbunătățire a performanței.

Se consideră ca anii de bază pentru estimarea veniturilor și costurilor - anii 2022-2024, iar valoarea indicatorilor este prezentată în mii lei moldovenești (mii MDL). În dezvoltarea previziunilor financiare s-a ținut cont de următoarele ipoteze privind:

- **Aria de deservire:**
 - ✓ Pe parcursul următorilor 5 ani se planifică creșterea numărului de consumatori casnici pentru serviciul de alimentare cu apă cu 1.106 unități (de la 14.834 în 2024 la 15.940 în 2030) în zona de deservire a operatorului (ICP 4 - gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă va crește de la 87% la 93%);
 - ✓ Pe parcursul următorilor 5 ani se planifică creșterea numărului de consumatori casnici pentru serviciul de canalizare cu 573 (de la 7.997 în 2024 la 8.570 în 2030, odată cu

extinderea rețelelor) în mun. Soroca (ICP 5a - gradul de acoperire cu servicii de canalizare în localitățile din aria de deservire cu sisteme de canalizare va crește de la 61,3% la 70%);

- **Creșterea costurilor:**

- ✓ Se prognozează o creștere anuală de 9% în termeni nominali sau 4% în termeni reali a salariului, egală cu creșterea salariului mediu în sector. Totodată odată cu punerea în funcțiune a SEAU Soroca și cele 2 SPAU, ce vor fi construite în cadrul proiectului SAASM, cu suportul Băncii Mondiale, statul de personal va crește cu 7 unități începând cu 2029;
- ✓ Prețurile la energia electrică se prognozează să crească cu o rată medie de 5%. Începând cu anul 2029, odată cu punerea în funcțiune a SEAU Soroca și cele 2 SPAU, consumul specific de energie electrică pentru un m³ de apă uzată evacuată va crește la 1 kWh/m³, comparativ cu 0,03 kWh/m³ prognozat pentru 2025-2028;
- ✓ Indicele prețurilor pe consum se prognozează în mărime de 107,3 (sau 7,3%) pentru anul 2025, 104,3 (sau 4,3%) pentru 2026, și 105 (sau 5% anual) pentru perioada anilor 2027-2030 în conformitate cu prognoza indicatorilor macroeconomici efectuată de Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării³ (scenariul de bază);
- ✓ Creșterea prețurilor la materiale și serviciile prestate de terți se indexează anual cu indicele prețurilor de consum.

- **Alte ipoteze privind unele categorii de costuri:**

- ✓ Uzura mijloacelor fixe primite ca donații, subvenții, cu titlu gratuit și în gestiune economică nu se includ în calculul costurilor operaționale pentru calcularea tarifelor, și nici în fluxurile de numerar a întreprinderii (este inclusă doar uzura pentru mijloacele fixe proprii). **În prognoze, nu este prevăzută plata unei redevențe, având în vedere situația financiară precară a operatorului, care a condus la acumularea unor datorii istorice și, respectiv, la inițierea procedurii de insolabilitate/restructurare. Această situație exercită o presiune continuă asupra rezultatelor financiare și a fluxurilor de numerar ale operatorului. Introducerea unei redevențe va fi oportună doar în condițiile îmbunătățirii sănătății sale financiare. Totodată, pentru tarifele aprobate în anul 2025, redevența solicitată a fost exclusă de către ANRE din fișa de fundamentare, întrucât în perioada precedentă aceasta a fost utilizată în alte scopuri.**
- ✓ Cheltuielile administrative se repartizează între serviciile prestate proporțional volumului vânzărilor. Astfel, în primul an de prognoză (2026), 86% din costuri sunt atribuite serviciului de alimentare cu apă și respectiv 14% serviciului de canalizare, iar în ultimul an (2030), 74% și respectiv 26%.

³ Ultima Notă informativă din 02.09.2025 disponibilă pe: <https://mded.gov.md/indicatori-economici/prognzare-macro-economica/>

5.2. Prognoza cererii de servicii

5.2.1. Prognoza cererii pentru serviciul de alimentare cu apă

Tabelul de mai jos reflectă evoluția și prognoza cererii pentru serviciul de alimentare cu apă în perioada 2022–2030, fiind structurat pentru două categorii de utilizatori: **consumatori casnici** și **consumatori non-casnici**. Datele pentru anii 2022–2024 reprezintă valori efective, anul 2025 este estimat pe baza tendințelor observate, iar intervalul 2026–2030 constituie prognoza propriu-zisă, elaborată pe baza ipotezelor de dezvoltare demografică și de consum.

Tabelul 1. Prognoza cererii pentru serviciul de alimentare cu apă

Indicatori	Efectiv			Estimat	Prognoză				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Consumatori casnici									
Populația din zona de deservire, persoane	28.288	26.597	25.112	27.223 ⁴	26.405	25.600	24.800	24.100	23.270
Populație conectată la sistemul de alimentare cu apă, persoane	24.289	22.904	21.745	23.956	23.500	23.040	22.568	22.172	21.641
Numărul de gospodării conectate, unități	14.649	14.656	14.834	15.020	15.206	15.392	15.578	15.765	15.940
Nivelul de conectare la sistemul de alimentare cu apă, %	86%	86%	87%	88%	89%	90%	91%	92%	93%
Consumul mediu de apă pe cap de locuitor, litru/capita/zi	77	83	94	86	88	90	92	95	100
Volumul de apă facturată consumatorilor casnici, mii m³	685,4	697,4	749,7	752,0	754,8	756,9	757,8	768,8	789,9
Consumatorii non-casnici									
Numărul de consumatori non-casnici, unități	345	367	345	360	370	380	390	400	410
Creșterea anuală procentuală a consumului consumatorilor non-casnici	n/a	1%	-3%	0%	2%	2%	2%	2%	2%
Volumul de apă facturată consumatorilor non-casnici, mii m³	204,0	206,1	200,8	201,1	205,1	209,2	213,4	217,7	222,0
VOLUMUL TOTAL DE APĂ FACTURATĂ, mii m³	889,4	903,5	950,5	953,1	960,0	966,1	971,3	986,5	1.011,9

Pentru **consumatorii casnici**, s-a considerat că gradul de conectare la sistemul de alimentare cu apă va crește treptat de la 88% în 2025 la 93% în 2030, datorită extinderii rețelelor în localitățile deservite și racordării gospodăriilor noi. În același timp, consumul mediu de apă pe cap de locuitor este estimat să crească de la 86 la 100 litri/zi, reflectând îmbunătățirea confortului locativ, utilizarea mai intensă a echipamentelor casnice. Aceste evoluții determină o creștere a volumului total de apă facturată consumatorilor casnici, chiar în condițiile unei ușoare scăderi a populației totale din zona de deservire.

Pentru **consumatorii non-casnici**, prognoza are la bază ipoteza că, începând cu anul 2026, numărul acestora va crește cu 10 unități pe an, iar consumul mediu de apă va înregistra o creștere anuală de aproximativ 2%. Această dinamică reflectă extinderea activităților economice și intensificarea cererii de apă în sectorul productiv. Totodată, în perioada analizată se prognozează **descreșterea volumului de apă nefacturat de la 35,7% în 2024 la 27% în 2030**.

Per ansamblu, **volumul total de apă facturată urmează o tendință de creștere de la 950,5 mii m³ în 2024 la aproximativ 1.011,9 mii m³ în 2030**, ceea ce indică o cerere stabilă și sustenabilă pentru serviciile de alimentare cu apă, în concordanță cu dezvoltarea economică și cu îmbunătățirea condițiilor de trai în zona de deservire.

⁴ Date actualizate în baza Recensământului populației din 2024

5.2.2. Prognoza cererii pentru serviciul de canalizare

Tabelul prezintă evoluția și prognoza cererii pentru serviciul de canalizare în perioada 2022–2030, atât pentru consumatorii casnici, cât și pentru cei non-casnici. Datele aferente anilor 2022–2024 sunt efective, anul 2025 reprezintă o estimare bazată pe tendințele existente, iar perioada 2026–2030 constituie prognoza realizată pe baza ipotezelor de dezvoltare a rețelelor de canalizare și a consumului de apă.

Tabelul 2. Prognoza cererii pentru serviciul de canalizare

Indicatori	Efectiv			Estimat 2025	Prognoză				
	2022	2023	2024		2026	2027	2028	2029	2030
Consumatori casnici									
Populația din zona de deservire, persoane	28.288	26.597	25.112	27.223 ⁵	26.405	25.600	24.800	24.100	23.270
Populație conectată la sistemul de canalizare, persoane	13.182	12.421	11.778	12.849	12.516	12.186	11.830	12.050	11.635
Numărul de gospodării conectate, unități	7.938	7.959	7.997	8.056	8.098	8.141	8.166	8.568	8.570
Nivelul de conectare la sistemul de canalizare, %	46,6%	46,7%	46,9%	47,2%	47,4%	47,6%	47,7%	50,0%	50,0%
Volumul mediu de apă uzată evacuată per persoană, litri/capita/zi	78	81	93	85	86	90	92	95	100
Volumul de apă uzată evacuată de la consumatorii casnici, mii m³	375,4	369,1	397,8	398,6	392,9	399,2	397,2	417,8	424,7
Consumatori non-casnici									
Numărul de consumatori non-casnici, unități	249	269	249	260	270	280	290	300	310
Creșterea anuală procentuală a consumului consumatorilor non-casnici	n/a	3%	5%	0%	2%	2%	2%	2%	2%
Volumul de apă uzată evacuată de la consumatorii non-casnici, mii m³	215,0	220,4	230,8	230,4	235,0	239,7	244,5	249,4	254,4
VOLUMUL TOTAL DE APĂ UZATĂ EVACUATĂ, mii m³	590,4	589,5	628,6	629,0	627,9	638,9	641,7	667,2	679,1

Pentru **consumatorii casnici**, s-a considerat că gradul de conectare la sistemul de canalizare în localitățile din aria de deservire va crește treptat de la 46,9% în 2024 la 50% în 2030, ca urmare a lucrărilor de extindere a rețelelor și a racordării treptate a gospodăriilor nou conectate. În același timp, volumul mediu de apă uzată evacuată per persoană este estimat să crească de la 85 în 2025 la 100 litri/zi în 2030, în corelare cu creșterea consumului de apă potabilă și îmbunătățirea condițiilor de confort. Ca rezultat, volumul total de apă uzată evacuată de la consumatorii casnici se majorează, de la 397,8 mii m³ în 2024 la aproximativ 424,7 mii m³ în 2030. În ceea ce privește **consumatorii non-casnici**, ipoteza de prognoză prevede o stabilizare a numărului acestora până în 2025, urmată de o creștere moderată, cu aproximativ 10 unități anual începând din 2026. Consumul de apă uzată evacuată de acest segment este estimat să crească cu 2% pe an.

Pe ansamblu, volumul total de **apă uzată colectată și evacuată prin sistemul de canalizare este prognozat să crească de la 628,6 mii m³ în 2024 la aproximativ 779,1 mii m³ în 2030**. Această evoluție reflectă extinderea rețelelor de canalizare, creșterea gradului de racordare și intensificarea activităților economice, ceea ce asigură o utilizare tot mai eficientă și sustenabilă a infrastructurii de colectare și epurare a apelor uzate.

⁵ Date actualizate în baza Recensământului populației din 2024

5.3. Estimarea costurilor operaționale

5.3.1. Estimarea costurilor operaționale privind serviciul de alimentare cu apă

Costurile operaționale privind serviciul de alimentare cu apă pentru perioada de prognoză (2025-2030) au fost estimate în baza costurilor operaționale înregistrate de către operatorul SA „Regia Apă Canal Soroca” în anii 2022-2024 pentru serviciul de alimentare cu apă, ajustate la creșterea costurilor pentru întreținerea și exploatarea sistemelor de apă. De asemenea, la estimarea costurilor operaționale s-a luat în considerație creșterea anuală a salariului, nivelul anual de inflație și uzura mijloacelor fixe proprii. Pentru perioada prognozată 2025-2030 se estimează o creștere a costurilor operaționale cu 7,0 mln lei, de la 25,8 mln lei în 2024 la circa 32,8 mln lei în 2030. Această creștere este influențată în principal de creșterea costului de producție sau costul vânzărilor (anume a costurilor pentru apa în vrac, energia electrică, costurilor salariale și materiale) și creșterea cheltuielilor administrative. Estimarea costurilor operaționale privind serviciul de alimentare cu apă pentru următorii 5 ani, se prezintă în următorul tabel.

Tabelul 3. Estimarea costurilor operaționale privind serviciul de alimentare cu apă, mii MDL

Articol de cheltuieli	Efectiv			Estimat	Prognoze				
	2022	2023	2024		2025	2026	2027	2028	2029
Costul vânzărilor, inclusiv:	14.813,3	15.377,1	16.772,3	19.435,1	21.496,9	22.485,6	23.175,9	24.158,0	25.431,5
Materiale	71,2	56,2	103,1	110,6	115,8	121,6	127,6	134,0	140,7
Costurile pentru reactivi chimici	24,1	6,6	12,8	13,8	14,4	15,1	15,9	16,7	17,5
Costul apei în vrac	5.860,2	5.639,3	5.990,3	7.568,8	8.725,7	8.825,3	8.626,0	8.641,4	8.864,2
Combustibil	213,6	181,9	207,0	222,1	232,5	244,1	256,3	269,1	282,6
Electricitate	207,5	221,1	188,5	202,3	213,3	225,4	238,0	253,8	273,3
Fondul de salarizare	4.406,7	5.383,9	5.991,3	6.740,2	7.447,9	8.140,5	8.832,5	9.583,3	10.397,8
Contribuții legate de salariu	1.057,6	1.292,1	1.437,9	1.617,6	1.787,5	1.953,7	2.119,8	2.300,0	2.495,5
Servicii ale terților	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Uzura mijloacelor fixe	1.287,3	1.262,4	1.219,8	1.219,8	1.219,8	1.219,8	1.219,8	1.219,8	1.219,8
Alte cheltuieli	1.685,2	1.333,5	1.621,6	1.739,9	1.739,9	1.739,9	1.739,9	1.739,9	1.739,9
Cheltuieli administrative	3.299,1	3.723,4	3.964,3	4.421,0	4.897,6	5.262,5	5.588,8	5.228,0	5.617,5
Cheltuieli de distribuție	284,7	242,1	187,2	208,8	247,8	260,2	270,0	246,8	259,2
Alte cheltuieli operaționale	1.157,8	1.078,7	1.680,2	1.754,6	1.470,6	1.566,9	1.615,8	1.465,4	1.522,1
TOTAL COSTURI OPERAȚIONAL	19.555,0	20.421,3	22.604,1	25.819,5	28.112,8	29.575,2	30.650,5	31.098,3	32.830,3

Costul vânzărilor pentru serviciul de alimentare cu apă se estimează că va crește de la 19,4 milioane lei în 2025 la 25,4 milioane lei în 2030. Principalele categorii de costuri care va influența această creștere sunt:

- **Costurile privind materialele** sunt estimate în baza costurilor din anii 2022-2024, pentru anul 2025 a fost ajustată cu inflația medie din 2025 (7,3%), pentru 2026 inflația prognozată de 4,7% iar pentru anii 2027-2030 au fost ajustate anual cu coeficientul mediu de inflație prognozat în valoare de 5%. În perioada 2025-2030 se estimează o creștere de la 110,6 mii lei în 2025 la 140,7 mii lei în 2030.
- **Costurile pentru reactivi chimici** sunt estimate în baza costurilor din anii 2022-2024, pentru anul 2025 a fost ajustată cu inflația medie din 2025 (7,3%), pentru 2026 inflația prognozată de 4,7% iar pentru anii 2027-2030 au fost ajustate anual cu coeficientul mediu

de inflație prognozat în valoare de 5%. În perioada 2025-2030 se estimează o creștere de la 13,8 mii lei în 2025 la 17,5 mii lei în 2030.

- **Costurile pentru apa în vrac** sunt estimate în baza volumului prognozat pentru 2025–2030 și a tarifelor la apa în vrac furnizată de ÎS „Acva Nord” în anii 2022–2024. Pentru anul 2025, costurile au fost ajustate la noile tarife aprobate, pentru anul 2026 – cu inflația prognozată de 4,7%, iar pentru anii 2027–2030 au fost ajustate anual cu coeficientul mediu de inflație prognozat de 5%. În perioada 2025–2030 se estimează o creștere de la circa 7,6 milioane lei în 2025 la circa 8,9 milioane lei în 2030.
- **Costurile pentru combustibili** sunt estimate în baza costurilor din anii 2022-2024, pentru anul 2025 a fost ajustată cu inflația medie din 2025 (7,3%), pentru 2026 inflația prognozată de 4,7% iar pentru anii 2027-2030 au fost ajustate anual cu coeficientul mediu de inflație prognozat în valoare de 5%. Pentru perioada 2025-2030 se estimează o creștere de la 222,1 mii lei la 282,6 mii lei.
- **Costurile pentru energia electrică**, sunt estimate în baza costurilor din anii 2022-2024, pentru anul 2025 a fost ajustată cu inflația medie din 2025 (7,3%), pentru 2026 inflația prognozată de 4,7% iar pentru anii 2027-2030 au fost ajustate anual cu coeficientul mediu de inflație prognozat în valoare de 5%. În perioada 2025-2030 se estimează o creștere de la 202,3 mii lei în 2025 la 273,3 mii lei în 2030.
- Pentru perioada 2025-2030 s-a prognozat o creștere anuală a **costurilor de personal**, ce corespunde cu creșterea salariului mediu pe sectorul „Captarea, tratarea și distribuția apei”, în conformitate cu datele prezentate de Biroul Național de Statistică și ajustate la indicatorii macroeconomici prognozați prezentați de Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării. Acestea vor crește de la 6.740,2 mii lei în 2025 la 10.397,8 mii lei în 2030. Pe lângă costurile de personal au fost estimate și **contribuțiile legate de salariu**. În total contribuțiile vor crește cu circa 877,8 mii lei în 2030 față de 2025.
- **Uzura mijloacelor fixe** inclusă în cheltuielile operaționale vizează exclusiv mijloacele fixe aflate în proprietatea operatorului și utilizate în prestarea serviciului de alimentare cu apă. Respectiv uzura mijloacelor fixe va rămâne constată la valoarea de 1.219,8 mii lei anual.
- **Alte cheltuieli directe** vor înregistra în medie 1.739,9 mii lei anual.

Pe lângă costul vânzării, operatorul înregistrează și costuri administrative. Ponderea pe articole de cheltuieli din totalul cheltuielile administrative o constituie: costurile privind personalul administrativ (inclusiv contribuțiile legate de salariu) – 70%, costurile materiale – 15% și alte costuri administrative – 15%. Costurile de personal au fost majorate anual cu creșterea salariului mediu prognozat, iar costurile de materiale și alte costuri administrative au fost ajustate anual cu coeficientul de inflație. În perioada 2025-2030 cheltuielile administrative pentru serviciul de apă se vor majora gradual, cu circa 1.196,5 mii lei în 2030 în raport cu 2025. Cheltuielile administrative au fost repartizate între serviciile prestare proporțional veniturilor din vânzări. Astfel, în primul an de prognoză (2026), 86% din costuri sunt atribuite serviciului de alimentare cu apă și respectiv 14% serviciului de canalizare, iar în ultimul an (2030), 74% și respectiv 26%.

În anii 2022-2024, au fost înregistrate **cheltuieli de distribuție**, acestea vor crește de la 208,8 mii lei în 2025 la 259,2 mii lei în 2030.

Alte **cheltuieli operaționale vor varia** de la 1,5 milioane lei la 1,6 milioane lei în perioada de prognoză.

5.3.2. Estimarea costurilor operaționale privind serviciul de canalizare

Costurile operaționale privind serviciul de canalizare pentru perioada de prognoză (2025-2030) au fost estimate în baza costurilor operaționale înregistrate de către operatorul SA „Regia Apă Canal Soroca” în anii 2022-2024 pentru serviciul de canalizare, ajustate cu creșterea costurilor pentru întreținerea și exploatarea sistemelor de canalizare. De asemenea, la estimarea costurilor operaționale s-a luat în considerație creșterea anuală a salariului, nivelul anual de inflație și uzura mijloacelor fixe.

Pentru perioada prognozată 2025-2030 se estimează o creștere a costurilor operaționale cu 6,7 mln lei, de la 5,2 milioane lei în 2025 la circa 11,9 milioane lei în 2030. Această creștere este influențată în principal de creșterea costului de producție sau costul vânzărilor (odată cu punerea în funcțiune a SEAU Soroca și cele 2 SPAU, planificate spre construcție în cadrul proiectului SAASM), precum și creșterea cheltuielilor administrative. Estimarea costurilor operaționale privind serviciul de canalizare pentru următorii 5 ani, se prezintă în următorul tabel.

Tabelul 4. Estimarea costurilor operaționale privind serviciul de canalizare, mii MDL

Articol de cheltuieli	Efectiv			Estimat	Prognoze				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Costul vânzărilor, inclusiv:	3.187,5	3.493,1	3.598,6	3.981,9	4.312,7	4.641,1	4.969,2	8.637,1	9.280,1
Materiale	2,3	5,9	11,2	12,0	12,5	13,2	13,8	14,5	15,2
Combustibil	162,2	131,9	145,5	156,1	163,4	171,6	180,2	189,2	198,7
Electricitate	55,9	50,9	32,7	35,1	33,8	36,1	38,0	1.544,8	1.650,8
Fondul de salarizare	1.701,1	2.062,5	2.213,2	2.489,9	2.751,3	3.007,2	3.262,8	4.997,8	5.422,6
Contribuții legate de salariu	408,3	495,0	531,2	597,6	660,3	721,7	783,1	1.199,5	1.301,4
Servicii ale terților	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Uzura mijloacelor fixe	469,2	422,9	302,4	302,4	302,4	302,4	302,4	302,4	302,4
Alte cheltuieli	388,7	323,9	362,5	388,9	388,9	388,9	388,9	388,9	388,9
Cheltuieli generale si administrative	644,8	690,3	788,3	851,5	797,3	856,7	986,3	1.836,9	1.973,7
Cheltuieli de distribuție	55,6	44,9	37,2	40,2	40,3	42,4	47,6	86,7	91,1
Alte cheltuieli operaționale	226,3	200,0	334,1	338,0	239,4	255,1	285,1	514,9	534,8
TOTAL CHELTUIELI	4.114,3	4.428,2	4.758,2	5.211,6	5.389,7	5.795,2	6.288,3	11.075,6	11.879,7

Costul vânzărilor pentru serviciul de canalizare se estimează că va crește de la 4,0 milioane lei în 2025 la circa 9,3 milioane lei în 2030. Principalele categorii de costuri care va influența această creștere sunt:

- **Costurile privind materialele** sunt estimate în baza costurilor din anii 2022-2024, pentru anul 2025 a fost ajustată cu inflația medie din 2025 (7,3%), pentru 2026 inflația prognozată de 4,7% iar pentru anii 2027-2030 au fost ajustate anual cu coeficientul mediu de inflație prognozat în valoare de 5%. În perioada 2025-2030 se estimează o creștere de la 12,0 mii lei în 2025 la 15,2 mii lei în 2030.

- **Costurile pentru combustibili** sunt estimate în baza costurilor din anii 2022-2024, pentru anul 2025 a fost ajustată cu inflația medie din 2025 (7,3%), pentru 2026 inflația prognozată de 4,7% iar pentru anii 2027-2030 au fost ajustate anual cu coeficientul mediu de inflație prognozat în valoare de 5%. Pentru perioada 2025-2030 se estimează o creștere de la 156,1 mii lei la 198,7 mii lei.
- **Costurile pentru energia electrică**, sunt estimate în baza costurilor din anii 2022-2024, pentru anul 2025 a fost ajustată cu inflația medie din 2025 (7,3%), pentru 2026 inflația prognozată de 4,7% iar pentru anii 2027-2030 au fost ajustate anual cu coeficientul mediu de inflație prognozat în valoare de 5%. Începând cu anul 2029, odată cu punerea în funcțiune a SEAU Soroca și cele 2 SPAU, consumul specific de energie electrică pentru un m³ de apă uzată evacuată va crește la 1 kWh/m³, comparativ cu 0,03 kWh/m³ prognozat pentru 2025-2028. În perioada 2025-2030 se estimează o creștere semnificativă a costurilor pentru energia electrică, de la 35,1 mii lei în 2025 la 1.650,8 mii lei în 2030.
- **Pentru costurile de personal**, pentru perioada 2026-2030, s-a prognozat o creștere anuală, ce corespunde cu creșterea salariului mediu pe sectorul „Captarea, tratarea și distribuția apei”, în conformitate cu datele prezentate de Biroul Național de Statistică și ajustate la indicatorii macroeconomici prognozați prezentați de Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării. Totodată odată cu punerea în funcțiune a SEAU Soroca și cele 2 SPAU, statul de personal va crește cu 7 unități începând cu 2029. Respectiv costurile de personal vor crește de la 2.489,9 mii lei în 2025 la 5.422,6 mii lei în 2030. Pe lângă costurile de personal au fost estimate și **contribuțiile legate de salariu**. Acestea vor crește cu 703,9 mii lei în 2030 față de 2025.
- **Uzura mijloacelor fixe** pentru determinarea tarifului mediu pentru serviciul de canalizare este inclusă în costuri operaționale doar uzura mijloacelor fixe pe obiectele procurate de către operator și sunt în proprietatea acestuia. Respectiv uzura mijloacelor fixe va rămâne constantă la valoarea de 302,4 mii lei anual.
- **Alte cheltuieli directe** sunt estimate la 388,9 mii lei anual.

Pe lângă costul vânzării, operatorul înregistrează și costuri administrative. Ponderea pe articole de cheltuieli din totalul cheltuielilor administrative o constituie: costurile privind personalul administrativ (inclusiv contribuțiile legate de salariu) – 70%, costurile materiale – 15% și alte costuri administrative – 12%. Costurile de personal au fost majorate anual cu creșterea salariului mediu prognozat, iar costurile de materiale și alte costuri administrative au fost ajustate anual cu coeficientul de inflație. În perioada 2025-2030 cheltuielile administrative pentru canalizare se vor majora gradual, cu circa 1.122,2 mii lei în 2030 în raport cu 2025. Cheltuielile administrative au fost repartizate între serviciile prestate proporțional veniturilor din vânzări. Astfel, în primul an de prognoză (2026), 86% din costuri sunt atribuite serviciului de alimentare cu apă și respectiv 14% serviciului de canalizare, iar în ultimul an (2030), 74% și respectiv 26%.

În anii 2022-2024, au fost înregistrate **cheltuieli de distribuție**, acestea vor crește de la 40,2 mii lei în 2025 la 91,1 mii lei în 2030.

Alte cheltuieli operaționale ale operatorului vor varia între 239,4 mii lei și 534,8 mii lei în perioada anilor 2025-2030.

5.4. Estimarea tarifelor pentru serviciile prestate

Estimarea tarifelor s-a efectuat în baza costurilor operaționale înregistrate de operator pe fiecare serviciu raportate la volumul de servicii prestate conform prognozei cererii. Tabelul de mai jos prezintă tarifele medii calculate conform costurilor operaționale și tarifele diferențiate pe categorii de consumatori pentru perioada analizată și cea prognozată.

Tabelul 5. Tarife actuale și prognozate MDL/m³

Indicatori	Efectiv			Estimat	Prognoze				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Serviciul de alimentare cu apă									
Costuri operaționale totale, mii lei	19.555,0	20.421,3	22.604,1	25.819,5	28.112,8	29.575,2	30.650,5	31.098,3	32.830,3
Volumul de apă furnizat, mii m ³	889,4	903,5	950,5	953,1	960,0	966,1	971,3	986,5	1.011,9
Tarif mediu, MDL/m ³	21,99	22,60	23,78	27,09	29,29	30,61	31,56	31,52	32,44
Tarife efective/ prognozate, MDL/m ³ :									
~ consumatori casnici	15,39	15,59	19,56	26,26	26,26	29,08	31,56	31,52	32,44
~ consumatori non-casnici	35,20	35,20	35,20	35,20	35,20	33,67	31,56	31,52	32,44
Serviciul de canalizare									
Costuri operaționale totale, mii lei	4.114,3	4.428,2	4.758,2	5.211,6	5.389,7	5.795,2	6.288,3	11.075,6	11.879,7
Volumul de apă uzată colectată, m ³	590,4	589,5	628,6	629,0	627,9	638,9	641,7	667,2	679,1
Tarif mediu, MDL/m ³	6,97	7,51	7,57	8,28	8,58	9,07	9,80	16,60	17,49
Tarife efective/prognozate pentru, MDL/m ³ :									
~ consumatori casnici	1,60	1,83	4,3	4,3	4,29	4,54	5,88	13,28	14,23
~ consumatori non-casnici	12,33	12,33	12,33	9,44	10,30	9,07	9,80	16,60	17,49

În estimarea prognozelor financiare și tarifelor s-au luat în calcul următoarele ipoteze privind reechilibrarea politicii tarifare pentru reducerea distribuției încrucișate a costurilor între categoriile de consumatori, și anume:

- Pentru **tariful la serviciul de alimentare cu apă**, s-a prevăzut creșterea treptată a gradului de acoperire a tarifului mediu la 100% începând cu 2027 pentru consumatorii casnici, iar pentru consumatorii non-casnici descreșterea de la 130% în 2025 la 100% în 2030.
- Pentru **tariful la serviciul de canalizare**, s-a prevăzut creșterea treptată a gradului de acoperire a tarifului mediu de la 57% în 2024 la 81%⁶ în 2030 pentru consumatorii casnici, iar pentru consumatorii non-casnici descreșterea de la 114% în 2025 la 100% în 2030.

Pentru prognoza gradului de suportabilitate a tarifelor pentru serviciile AAC pe perioada anilor 2025-2030, au fost utilizate tarifele prezentate în tabelul de mai sus.

Factura medie pentru serviciile AAC pentru o gospodărie nu va depăși 4% din venitul mediu disponibil al acestei gospodării pe parcursul întregii perioade analizate.

Tabelul 6: Gradul de suportabilitate a tarifului pentru serviciile de apă și canalizare

⁶ Ulterior va crește la 100%

Indicatori	Efectiv			Estimat	Proгноze				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Venituri disponibile per familie mun. Soroca, lei/luna/gospodărie	6.232,4	6.810,8	7.236,7	7.857,6	8.544,7	9.192,4	9.866,3	10.524,9	11.194,1
Mărirea medie a unei gospodării	2,3	2,3	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Consumul individual de apă, l/cap/zi	77	83	94	86	88	90	92	95	100
Consumul individual de servicii de canalizare l/cap/zi	78	81	93	85	86	90	92	95	100
Factură medie pentru apă, MDL/Lună	83,2	91,0	123,6	151,1	154,6	175,1	194,3	200,4	217,1
Factură medie pentru apă și canalizare, MDL/Lună	92,0	101,4	150,3	175,6	179,3	202,4	230,5	284,8	312,3
Gradul de suportabilitate – doar pentru serviciul de alimentare cu apă, %	1,3%	1,3%	1,7%	1,9%	1,8%	1,9%	2,0%	1,9%	1,9%
Gradul de suportabilitate – pentru ambele servicii de AAC, %	1,5%	1,5%	2,1%	2,2%	2,1%	2,2%	2,3%	2,7%	2,8%

5.5. Estimarea veniturilor

Calcularea veniturilor operaționale s-a efectuat în baza cererii pentru serviciile de apă și de canalizare, având în vedere volumul de apă facturat și tariful calculat pentru apă, și respectiv volumul de ape uzate colectate și tariful calculat pentru canalizare, pentru ambele categorii de consumatori. Prognoza veniturilor operaționale pentru fiecare serviciu în parte este prezentată în următorul tabel:

Tabelul 7. Estimarea veniturilor, mii MDL

Venituri operaționale	Efectiv			Estimat	Proгноze				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Venituri din alimentarea cu apă, din care:	17.883,3	18.049,2	20.001,3	22.627,7	27.042,7	29.057,3	30.650,5	31.098,3	32.830,3
Consumatori casnici	10.640,1	10.825,7	13.496,1	15.548,6	19.822,0	22.011,4	23.915,4	24.235,9	25.626,6
Consumatori non-casnici	7.243,3	7.223,5	6.505,2	7.079,2	7.220,7	7.045,9	6.735,1	6.862,4	7.203,7
Venituri din canalizare, din care:	3.495,5	3.346,2	3.977,2	4.444,0	4.106,9	3.984,7	4.731,3	9.688,4	10.495,0
Consumatori casnici	645,7	666,1	1.493,0	1.714,2	1.686,2	1.810,4	2.335,5	5.548,7	6.044,9
Consumatori non-casnici	2.849,8	2.680,0	2.484,2	2.729,8	2.420,7	2.174,3	2.395,8	4.139,7	4.450,2
Alte venituri operaționale	1088,0	833,0	589,0	1.088,0	1.139,1	1.196,1	1.255,9	1.318,7	1.384,6
TOTAL VENITURI	22.466,8	22.228,4	24.567,5	28.159,7	32.288,8	34.238,1	36.637,7	42.105,4	44.710,0

Veniturile din prestarea serviciului de alimentare cu apă vor crește în 2030 cu 12,8 mln lei comparativ cu 2024 (ultimul an pentru care sunt disponibile date efective). Această creștere va fi influențată pe de o parte de creșterea volumului de apă facturat de la 950,5 mii m³ în 2024 la 1.011,9 mii m³ în 2030, dar și de majorarea tarifului mediu de la 23,78 lei/ m³ în 2024 la 32,44 lei/m³ în 2030.

Veniturile din prestarea serviciului de canalizare vor crește cu 6,5 mln lei, de la 4,0 mln lei în 2024 la circa 10,5 mln lei în 2030. Această creștere va fi influențată pe de o parte de creșterea volumului de apă uzată evacuată de la 628,6 mii m³ în 2024 la 679,1 mii m³ în 2030, iar pe de altă parte și de creșterea tarifului mediu de la 7,57 lei/m³ în 2024 la 17,49 lei/m³ în 2030.

Celelalte venituri operaționale vor varia între 1.088,0 mii MDL și 1.384,6 mii lei în perioada anilor 2025-2030.

5.6. Prognoza rezultatelor financiare

Raportul de profit și pierderi ilustrează performanța financiară a operatorului pentru fiecare an al perioadei de prognoze. Trebuie de remarcat faptul, că rapoartele financiare sunt instrumentele cele mai relevante pentru a evalua situația financiară a societăților comerciale. Prognozele financiare privind rezultatele operatorului pentru perioada 2026-2030 se prezintă în următorul tabel.

Tabelul 8. Prognozele privind rezultatele financiare, mii MDL

Venituri operaționale	Efectiv			Estimat	Prognoze				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Venituri din vânzări, din care:	21.378,8	21.395,4	23.978,5	27.071,7	31.149,6	33.042,0	35.381,8	40.786,7	43.325,3
Venituri din vânzări-alimentare cu apă	17.883,3	18.049,2	20.001,3	22.627,7	27.042,7	29.057,3	30.650,5	31.098,3	32.830,3
Venituri din vânzări-canalizare	3.495,5	3.346,2	3.977,2	4.444,0	4.106,9	3.984,7	4.731,3	9.688,4	10.495,0
Costul vânzărilor	19.165,7	19.749,0	21.964,0	25.057,7	27.128,9	28.512,1	29.599,7	34.322,5	36.315,3
Profit brut / pierdere brută	2.213,1	1.646,4	2.014,5	2.014,1	4.020,7	4.530,0	5.782,1	6.464,2	7.010,0
Alte venituri din activitatea operațională	800,0	830,0	589,0	1.088,0	1.139,1	1.196,1	1.255,9	1.318,7	1.384,6
Cheltuieli administrative	3.943,9	4.413,7	4.752,6	5.272,6	5.694,9	6.119,2	6.575,1	7.064,9	7.591,2
Cheltuieli de distribuție	340,4	287,0	224,4	249,0	288,1	302,5	317,7	333,5	350,2
Alte cheltuieli din activitatea operațională	219,3	399,8	421,2	451,9	390,6	436,7	446,3	452,9	453,2
Rezultatul din activitatea operațională	(1.490,5)	(2.624,1)	(2.794,8)	(2.871,4)	(1.213,8)	(1.132,3)	(301,1)	(68,5)	0,0
Rezultat din alte activități	286,6	247,5	164,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Profit pierdere până la impozitare	(1.203,9)	(2.376,6)	(2.630,5)	(2.871,4)	(1.213,8)	(1.132,3)	(301,1)	(68,5)	0,0
Impozit pe venit	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune	(1.203,9)	(2.376,6)	(2.630,5)	(2.871,4)	(1.213,8)	(1.132,3)	(301,1)	(68,5)	0,0

Prognozele privind raportul de profit și pierderi au la bază următoarele ipoteze:

- **Raportul de profit și pierderi** a fost estimat cu îmbunătățiri ale unor indicatori financiari de performanță, după cum urmează:
 - ✓ Îmbunătățirea **Marjei profitului din activitatea operațională** de la -11,4% în 2024 la 0,0 % în 2030.
 - ✓ Menținerea **gradului de acoperire a costurilor operaționale** la ~100% pe parcursul întregii perioade de prognoză.
 - ✓ Menținerea **perioadei de încasare a creanțelor comerciale** la 35 de zile pe parcursul întregii perioade de prognoză.

Rezultatul net al SA „Regia Apă Canal Soroca” este negativ pe întreaga perioadă analizată, atât în anii efectivi (2022–2023), cât și în perioada estimată și de prognoză, reflectând dificultățile financiare ale operatorului. Pierdere netă se adâncește în anul 2025, când atinge nivelul maxim de -2.871,4 mii lei, ca urmare a creșterii cheltuielilor operaționale într-un ritm mai rapid decât veniturile.

Începând cu anul 2026, pierdere netă se va reduce treptat, de la -1.213,8 mii lei în 2026 la -301,1 mii lei în 2028 și -68,5 mii lei în 2029, ca efect al creșterii veniturilor din vânzări și al stabilizării cheltuielilor.

Conform prognozelor, în anul 2030 operatorul ajunge la rezultat net nul, ceea ce indică atingerea pragului de echilibru financiar și creează premisele pentru revenirea la profitabilitate în perioadele ulterioare.

5.7. Prognoza fluxului mijloacelor bănești

Analiza fluxului de numerar este principalul instrument financiar utilizat pentru a evalua sustenabilitatea financiară a operatorului. Scopul realizării prognozelor financiare privind fluxul de numerar este de a estima dacă operatorul se va confruntă cu deficit de mijloace bănești în perioadele viitoare. Estimarea fluxului de mijloace bănești ale operatorului pentru întreaga perioadă de referință, se prezintă în următorul tabel.

Tabelul 9. Prognozele financiare privind fluxul mijloacelor bănești, mii MDL

Venituri operaționale	Efectiv			Estimat	Prognoze				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Încasări bănești din vânzări	23.778,1	24.315,2	26.218,2	28.159,7	32.288,8	34.238,1	36.637,7	42.105,4	44.710,0
Plăți pentru stocuri și servicii procurate	10.185,2	9.849,3	10.636,7	14.372,9	14.956,3	15.305,0	15.369,5	17.172,8	17.803,3
Plăți către angajați și organe de asigurare socială și medicală	10.832,5	12.252,5	13.164,8	14.432,2	16.633,4	18.106,6	19.600,7	23.026,0	24.931,3
Dobânzi plătite	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Plata impozitului pe venit	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Alte încasări	29,9	92,7	14,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Alte plăți	2.626,6	2.161,9	2.166,6	451,9	390,6	436,7	446,3	452,9	453,2
Flux net din activitatea operațională	163,7	144,1	264,1	-1.097,3	308,4	389,9	1.221,1	1.453,7	1.522,2
Flux net din activitatea de investiții	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Flux net din activitatea financiară	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-1.000,0	-1.000,0	-1.000,0
Flux net total	163,7	144,1	264,1	-1.097,3	308,4	389,9	221,1	453,7	522,2
Soldul bănesc la începutul anului	567,3	731,0	875,2	1.139,3	42,0	350,4	740,3	961,4	1.415,1
Soldul bănesc la sfârșitul anului	731,0	875,2	1.139,3	42,0	350,4	740,3	961,4	1.415,1	1.937,3

Conform previziunilor financiare prezentate în tabel de mai sus, fluxul de numerar al operatorului SA „Regia Apă Canal Soroca” înregistrează o evoluție oscilantă pe parcursul perioadei de prognoză. Deși în anul 2025 fluxul net total de numerar este negativ (-1.097,3 mii lei⁷), începând cu anul 2026 fluxurile de numerar redevin pozitive și se mențin pe un trend ascendent până la finele perioadei analizate.

Soldul bănesc la sfârșitul fiecărui an rămâne pozitiv, ceea ce indică menținerea capacității de onorare a obligațiilor curente, inclusiv în condițiile procedurii de insolvență. La sfârșitul perioadei de prognoză (2030), fluxul net total de numerar este estimat la circa **522,2 mii lei**, iar soldul bănesc ajunge la aproximativ **1.937,3 mii lei**.

Totodată, în perioada 2028–2030 este prevăzută inițierea rambursării datoriilor istorice din surse proprii în valoare de **1 milion lei anual**, reflectate în fluxul net din activitatea financiară. Acest fapt demonstrează că, în pofida constrângerilor generate de procedura de insolvență, operatorul dispune de potențial de redresare și poate asigura sustenabilitatea financiară pe termen

⁷ Din cauza creșterii tarifului pentru apa în vrac procurată de la ÎIS „Acva-Nord” din mai 2025

mediu și lung, cu condiția respectării disciplinei financiare și a implementării măsurilor de restructurare.

6. PLANUL DE INVESTIȚII

Planul de investiții definește direcțiile strategice de modernizare și extindere a infrastructurii serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare, gestionat de către S.A. "Regia Apă-Canal Soroca" pentru perioada 2026–2030, în vederea asigurării siguranței serviciilor, reducerii pierderilor de apă, creșterii productivității muncii și conformării la cerințele actelor normative noi și de mediu.

Investițiile sunt corelate direct cu provocările identificate în diagnostic și cu domeniile de intervenție propuse, urmărind atingerea țințelor de performanță stabilite conform indicatorilor ICP.

Prioritizarea proiectelor s-a realizat în baza următoarelor criterii: urgența tehnică, impactul asupra continuității și calității serviciului, beneficiul socio-economic, maturitatea proiectelor și disponibilitatea surselor de finanțare. Pentru o abordare structurată și eficientă, investițiile sunt clasificate în trei categorii principale:

- Proiecte critice pentru siguranța și conformitatea serviciului – intervenții urgente destinate prevenirii riscurilor de întrerupere, avarii majore și neconformități de mediu.
- Investiții cu impact rapid și cost redus – măsuri implementabile pe termen scurt, care generează îmbunătățiri imediate în performanța și eficiența operațională.
- Investiții strategice pe termen mediu și lung – proiecte cu caracter structural, menite să susțină extinderea serviciilor, dezvoltarea regională și durabilitatea infrastructurii.

6.1. Prioritizarea investițiilor

6.1.1. Investiții critice pentru siguranța serviciului și conformarea legală

Această categorie include proiectele esențiale pentru funcționarea continuă și sigură a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare. Infrastructura existentă prezintă un grad ridicat de uzură, pierderi majore și risc de avarii, iar lipsa unei stații de epurare funcționale generează neconformități de mediu. În plus, modificările recente ale cadrului normativ impun măsuri urgente în domeniul contorizării și monitorizării calității serviciilor.

Proiectele critice prioritare includ:

- Verificarea metrologică și înlocuirea contoarelor vechi la consumatorii casnici;
- Construcția SEAU Soroca, cu capacitate de cca. 19 000 L.E., echipată cu trepte mecanice și biologice, linie de nămol și sistem de automatizare SCADA pentru tot sistemul de canalizare;
- Re-proiectarea și construcția stației noi de pompare a apei potabile pentru s. Hristici;
- Înlocuirea etapizată și parțială a 10 km rețele uzate de alimentare cu apă în mun. Soroca;
- Înlocuirea parțială a rețelelor de canalizare cu uzură avansată (5 km).

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Conformarea cu cerințele normative în domeniul contorizării și facturării;
- Reducerea apei nefacturate și a întreruperilor neplanificate cu circa 19%;
- Eliminarea deversărilor neepurate și conformare deplină la cerințele de mediu;
- Reducerea costurilor de întreținere;
- Creșterea siguranței serviciului.

6.1.2. Investiții cu impact rapid și cost redus

Aceste investiții vizează îmbunătățirea imediată a capacităților tehnice și administrative ale operatorului, prin acțiuni care pot fi implementate cu resurse moderate, dar cu efecte rapide asupra calității serviciilor și eficienței operaționale.

Investițiile prioritare cu impact rapid includ:

- Dotarea operatorului cu echipamente operaționale: buldo-excavator multifuncțional, generator multifuncțional, cisternă auto pentru transportarea apei, autospecială pentru întreținerea rețelelor de canalizare, autospeciale pentru vidanjarea apei, autolaborator pentru depistarea scurgerilor latente și unelte specializate pentru intervenții rapide;
- Implementarea sistemului SCADA, cu puncte de monitorizare a presiunii și debitului, pentru control în timp real asupra stațiilor de pompare a apei și DMA;
- Crearea bazei de date GIS pentru evidența activelor și a intervențiilor tehnice;

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Reducerea timpului mediu de intervenție;
- Digitalizarea proceselor interne și creșterea transparenței administrative;
- Eficiență energetică și operațională sporită.

6.1.3. Investiții strategice pe termen mediu-lung

Aceste proiecte au caracter strategic și vizează extinderea rețelelor, integrarea regională a serviciilor și creșterea sustenabilității infrastructurii AAC. Ele se vor implementa etapizat, în funcție de disponibilitatea fondurilor guvernamentale și externe, fiind corelate cu obiectivele de dezvoltare durabilă și cu planurile naționale din sector.

Investițiile strategice prevăzute includ:

- Extinderea rețelelor de alimentare cu apă pe o lungime de circa 3 km, pentru conectarea zonelor rezidențiale noi și atingerea gradului de acoperire cu servicii de alimentare cu apă de 93% (ICP 4);

- Extinderea rețelelor de canalizare cu circa 10 km, pentru creșterea gradului de conectare la peste 50% în aria de acoperire a RACS și 70% în mun. Soroca în 2030 (ICP 5);
- Extinderea ariei de prestare a serviciilor în localitățile învecinate.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Extinderea accesului la servicii sigure de alimentare cu apă pentru locuitorii mun. Soroca;
- Extinderea accesului la servicii sigure de canalizare pentru locuitorii mun. Soroca, s. Zastînca și com. Rublenița;
- Reducerea poluării solului și apelor subterane și îmbunătățirea calității mediului;
- Consolidarea capacităților regionale de prestare a serviciilor și cooperare intercomunitară.

6.2. Estimări financiare și surse de finanțare

Planul de investiții pentru perioada 2026–2030 a fost elaborat pe baza necesităților tehnice identificate în diagnostic, a proiectelor deja aprobate spre finanțare și a estimărilor de cost aferente lucrărilor de reabilitare, modernizare și extindere a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare.

Estimările financiare au fost calculate în prețuri curente (2025), cu ajustări de aproximativ 10–15% pentru variațiile posibile ale costurilor materialelor și ale lucrărilor de construcție-montaj în perioada de implementare.

Valoarea totală a investițiilor propuse pentru perioada 2026–2030 este estimată la circa **253,7** milioane lei, din care o parte semnificativă urmează a fi asigurată prin atragerea de finanțări externe și programe guvernamentale.

6.2.1. Estimări de cost și defalcarea pe categorii de investiții

Defalcarea investițiilor pe categorii și faze de implementare este prezentată mai jos, conform structurii Planului de Investiții:

Categoria investiției	Descriere principală	Cost estimativ (mil. MDL)	Procent din total
Proiecte critice pentru siguranța serviciului și conformarea cu actele normative	Construcția SEAU Soroca și 2 SPAU (finanțată de Banca Mondială), construcția SP pentru s. Hristici înlocuirea rețelelor vechi și conformarea cu noile cerințe pentru contorizare.	197,9	≈78%
Investiții cu impact rapid și cost redus	Echipamente operaționale, SCADA, GIS, contoare inteligente, echipamente de detectare a scurgerilor latente.	20,1	≈8%
Investiții strategice pe termen mediu-lung	Extinderi rețele apă (≈3 km) și canalizare (≈10 km), asigurarea 100% contorizare a consumătorilor.	35,7	≈14%
Total estimativ:		≈253,7	100%

Estimările de cost sunt orientative și pot varia în funcție de condițiile de execuție, complexitatea tehnică și structura finală a finanțărilor obținute. Costurile estimative nu acoperă tot necesarul de investiții pentru reabilitarea rețelelor de apă cu termen lung de exploatare și tot necesarul de extindere a rețelelor de canalizare în aria de operare a RACS.

6.2.2. Surse potențiale de finanțare

Sursele potențiale de finanțare au fost stabilite în funcție de disponibilitatea resurselor bugetare, capacitatea de cofinanțare locală și posibilitatea de atragere a sprijinului extern.

Analiza relevă o capacitate financiară internă extrem de limitată, care nu permite realizarea investițiilor majore fără asistență externă. Principalele surse preconizate sunt următoarele:

Surse de finanțare	Descriere	Estimare contribuție (mil. MDL)	Procent din total
Banca Mondială (PSAASM)	Finanțarea construcției SEAU Soroca	≈154,0	≈61%
FNDRL	Finanțarea unor lucrări de extindere a rețelelor de canalizare în s. Zastînca	≈6,7	≈3%
APL Soroca	Contribuție bugetară anuală (≈8,8 mil. MDL/an) pentru cofinanțare locală	≈44,0	≈17%
APL Hristici	Contribuția bugetară anuală (2,9 mil MDL pentru construcția SP s. Hristici)	2,9	≈1%
S.A. "Regia Apă-Canal Soroca"	Contribuție proprie din surse interne / Fondul de dezvoltare (≈0,45 mil. MDL/an)	≈2,3	≈1%
Surse de finanțare suplimentare (guvernamentale și externe)	Programe investiționale și surse externe mobilizate pentru investițiile structurale	≈43,8	≈17%
Total estimativ:		≈253,7	100%

Capacitatea financiară proprie a S.A. "Regia Apă-Canal Soroca" acoperă doar 1% din necesarul total de investiții pentru următorii 5 ani. Aportul APL Soroca este mult mai mare și ar trebui să acopere aproximativ 17% din necesarul total de investiții, ceea ce face imposibilă realizarea proiectelor majore fără mobilizarea activă a surselor externe.

În ansamblu, Planul de Investiții pentru perioada 2026–2030 se bazează pe un scenariu mixt de finanțare, combinând sprijinul public național cu asistența externă, în timp ce contribuțiile locale sunt orientate spre cofinanțare și întreținere. Această structură financiară oferă premise solide pentru implementarea etapizată a investițiilor, pentru modernizarea infrastructurii AAC și pentru consolidarea sustenabilității serviciului public de apă și canalizare în localitățile din aria de prestare a serviciilor de către RACS.

7. INDICATORII-CHEIE DE PERFORMANȚĂ

Nr. ICP	Indicatori Cheie de Performanță / Ani	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
		Efectiv					Estimat	Planificat				
1	Numărul populației din zona de deservire (locuitor)	29.444	29.441	28.288	26.597	25.112	27.223 ⁸	26.405	25.600	24.800	24.100	23.270
2	Numărul gospodăriilor casnice din zona de deservire (gospodării)	16.955	16.955	17.034	17.042	17.051	17.068	17.085	17.102	17.119	17.136	17.140
3a	Numărul populației deservite cu servicii publice de alimentare cu apă (locuitori)	25.097	25.267	24.289	22.904	21.745	23.956	23.500	23.040	22.568	22.172	21.641
4	Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă (% gospodării)	85	86	86	86	87	88	89	90	91	92	93
5a	Gradul de acoperire cu servicii de canalizare în localitățile din aria de deservire cu sisteme de alimentare cu apă (%)	60,2	60,5	60,9	61	61,3	61,5	61,7	61,9	62	70	70
5b	Gradul de acoperire cu servicii de canalizare în localitățile ce dispun de sisteme centralizate de canalizare (%)	46,3	46,5	46,6	46,7	46,9	47,2	47,4	47,6	47,7	50	50
6	Volumul apelor uzate epurate biologic (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	100
7	Apă procurată (mii m ³ /an)	1367,2	1459,2	1445,8	1391,4	1478	1444,1	1432,8	1380,1	1349,0	1351,4	1386,2
8	Volum de apă vândută/facturat (mii m ³ /an)	879,52	884	889,4	903,5	950,5	953,1	960,0	966,1	971,3	986,5	1011,9
9a	Consum total mediu per capita (l/locuitori/zi)	96	96	100	108	120	109,0	111,9	114,9	117,9	121,9	128,1
9b	Consum casnic mediu per capita (l/locuitori/zi)	76	75	77	83	94	86	88	90	92	95	100
10	Continuitatea serviciului (h/zi) (pe timp de vară)	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24
11	Numărul specific de blocaje în rețeaua de canalizare (număr/km/an)	7,9	10	9,4	8,5	13,5	11	10	8	6	5	5
12	Nivelul de contorizare (%)	96,8	97	97,2	97,2	97,6	98	98,2	98,5	100	100	100
13	Volumul apei nefacturate (mii m ³ /an)	487,68	575,2	556,4	487,9	527,5	491,0	472,8	414,0	377,7	364,9	374,3
14	Apă nefacturată – procentual (%)	35,7	39,4	38,5	35,1	35,7	34	33	30	28	27	27

⁸ Date actualizate în baza Recensământului populației din 2024

Planul de îmbunătățire a performanței S.A. "Regia Apă-Canal Soroca" pentru 2026-2030

Nr. ICP	Indicatori Cheie de Performanță / Ani	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
		Efectiv					Estimat	Planificat				
15	Apă nefacturată pentru o conexiune (l/conexiune/h)	3,4	4	3,8	3,4	3,6	3,7	3,5	3,0	2,7	2,6	2,7
16	Eficiența personalului (angajați/1000 conectări)	4,7	4,2	4,1	4	4	4	3,9	3,9	3,9	4,2	4,2
17	Rata de colectare a veniturilor (%)	101,4	101	98,9	101,4	99,4	100	100	100	100	100	100
18	Gradul de acoperire a costurilor operaționale (%)	94,3	100,6	96,8	91,5	95	90,7	96,4	96,8	99,2	99,8	100
18a	Gradul de acoperire a costurilor operaționale ale serviciului de alimentare cu apă (%)	96,2	101,5	98,1	94	96	87,6	96,2	98,2	100	100	100
18b	Gradul de acoperire a costurilor operaționale ale serviciului de canalizare (%)	84,2	96,5	90,7	79,6	90,3	85,3	76,2	68,8	75,2	87,5	88,3
19	Volumul de ape uzate netratate deversate în emisar, mii m ³	544,4	586,7	590,4	589,5	628,64	629,0	627,8	638,9	641,7	0	0
20	Volumul de ape uzate netratate deversate în emisar din volumul de apa uzata deversate la SEAU, %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	0
21	Numărul sancțiunilor aplicate operatorului de către Agenția de Mediu sau alte autorități publice (număr pe an)	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0
22	Valoarea totală a sancțiunilor (MDL/an)	4500	4.500	5.744	0	4.500	4.500	4.500	0	0	0	0
23	Valoarea sancțiunilor raportată la venitul anual total al operatorului AAC (%)	0,02	0,02	0,03	0	0,02	0,02	0,02	0	0	0	0



8. MATRICEA INTERVENȚIILOR (PLANUL DE ACȚIUNI)

#	Măsurile/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
1	Consolidarea capacității organizaționale și manageriale									
1.1	Cadrul instituțional și governanță									
1.1.1	Obținerea autorizației de mediu pentru folosința specială a apei (<i>este condiționată de realizarea investițiilor în infrastructura de epurare a apelor uzate</i>)	Operatorul nu deține autorizația de mediu pentru folosința specială a apei din cauza lipsei SEAU	Obținerea autorizației de mediu pentru folosința specială a apei imediat ce sunt realizate investițiile necesare în infrastructură	Conformare legală deplină, evitarea amenziilor și plăților pentru poluarea mediului, imagine îmbunătățită a operatorului	1	ICP 21	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Resurse adiționale nu sunt necesare pentru procesul de aplicare propriu zisă	După darea în exploatare a noii SEAU	Administratorul RACS/APL Soroca
1.1.2	Inițierea demersurilor judiciare în vederea constatării nulității juridice a includerii infrastructurii aferente serviciului de AAC din domeniul public al UAT în capitalul social al RACS	O parte din infrastructura tehnico-edilitară aferentă serviciului este inclusă în capitalul social al societății, contrar prevederilor legale imperative	Proprietatea asupra bunurilor din domeniul public al APL este clarificată, fiind exclusă din capitalul social al RACS.	Conformare legală deplină, reducerea riscurilor juridice legate exercitarea drepturilor patrimoniale, evitarea penalizărilor	1	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Resurse adiționale nu sunt necesare	2026-2028	APL Soroca
1.1.3	Elaborarea și aprobarea caietului de sarcini al serviciului	Lipsește caietul de sarcini	Caiet de sarcini elaborat și aprobat în conformitate cu caietul de sarcini-cadru aprobat de ANRE	Cerințele tehnice pentru funcționarea serviciului în condiții de eficiență și siguranță maximă clar stabilite	2	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Resurse adiționale nu sunt necesare pentru procesul de aplicare propriu zisă	2026	APL Soroca în cooperare cu RACS
1.2	Optimizarea proceselor interne, management organizațional și relații cu clienții									
1.2.1	Elaborarea procedurilor operaționale standard (POS) pentru toate procesele interne	Întreprinderea nu dispune de POS elaborate și nu are manualul calității	POS aprobate și implementate pentru domeniile principale de activitate	Structurarea proceselor interne și reducerea erorilor operaționale	2	N/A	60	RACS cu atragerea finanțării din surse externe	2026-2027	Administratorul RACS

#	Măsurile/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
1.2.2	Elaborarea Planurilor strategice pe 5-10 ani	Întreprinderea nu a elaborat un plan strategic pe termen lung	Plan strategic elaborat și aprobat	Direcția de dezvoltare clară Securitate financiară pe termen lung	2	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Resurse adiționale nu sunt necesare	2026	APL Soroca și Directorul RACS
1.2.3	Îmbunătățirea managementului corporativ conform HG Nr. 820 din 27.10.2023	Nu este aprobat Codului de guvernare corporativă al întreprinderii municipale	Codului de guvernare corporativă al întreprinderii municipale aprobat	Conformarea juridică Îmbunătățirea managementului întreprinderii	2	N/A	Cheltuieli curente	Resurse adiționale nu sunt necesare	2026	APL Soroca
1.2.4	Standardizarea documentației interne (formulare tipizate și trasabilitate)	Nu există o procedură unificată de aprobare și control al formularelor interne	Formularele tipizate aprobate, versiuni controlate și comunicate personalului	Uniformizarea documentației, trasabilitate și disciplină administrativă	2	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS	2026-2027	Administratorul RACS
1.2.5	Implementarea ISO 9001	Nu este implementat sistem de management al calității conform ISO 9001	Manualul calității aprobat Documentația internă adaptată cerințelor ISO 9001	Creșterea eficienței proceselor interne și externe	4	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS	2027-2029	Administratorul RACS
1.2.6	Elaborarea și implementarea planurilor operaționale anuale	Nu se elaborează planuri operaționale anuale	Plan operațional anual aprobat și actualizat anual	Creșterea previzibilității activității și a controlului intern	1	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS	Anual	Administratorul RACS
1.2.7	Elaborarea planurilor anuale de achiziții și utilizarea platformei electronice achizitii.md	Achizițiile nu sunt planificate și rareori efectuate prin platforme electronice	Plan anual de achiziții aprobat și proceduri implementate online	Transparență, eficiență și conformare la legislația achizițiilor publice	1	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS	Anual	Administratorul RACS

#	Măsurile/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
1.2.8	Actualizarea paginii web oficiale a întreprinderii	Întreprinderea nu plasează de pagină web oficială și nu asigură transparența activității prin publicarea informațiilor de interes public	Pagina web funcțională și actualizată cu informații de interes public (rapoarte, indicatori, decizii, date financiare).	Asigurarea transparenței activității, conform cerințelor legale	1	N/A	10	RACS cu atragerea finanțării din surse externe	Permanent	Administratorul RACS
1.2.9	Dotarea cu tehnică de calcul performantă	45% din echipamentele de birou sunt uzate și depășite moral	Tehnică de calcul nouă achiziționată și utilizată eficient	Creșterea productivității și a eficienței activității	2	N/A	500	Surse proprii RACS cu atragerea finanțării din surse externe	2026-2028	Administratorul RACS
1.2.10	Modernizarea completă a spațiului destinat relațiilor cu publicul	Amenajarea actuală nu garantează întotdeauna confidențialitate și confort	Spațiul modernizat	Garantarea confortului și confidențialității consumatorilor	2	N/A	50	Surse proprii RACS cu atragerea finanțării din surse externe	2027-2028	Administratorul RACS
1.2.11	Implementarea sistemului de control financiar public intern (CFPI)	Lipsa procedurilor de control financiar public intern și a auditului intern	Sistem CFPI implementat conform cerințelor normative în vigoare	Monitorizare financiară integrată, prevenirea riscurilor și a neconformităților	1	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS	2026	Administratorul RACS Contabilul-șef RACS
1.2.12	Desfășurarea auditului intern periodic	Auditul intern nu este practicat	Echipă de audit intern constituită și instruită Raport de audit intern realizat anual	Identificarea riscurilor, a neconformităților și a soluțiilor de optimizare	2	N/A	Cheltuieli curente	RACS	Anual	Administratorul RACS
1.2.13	Aprobarea regulamentului de arhivă și desemnarea persoanei responsabile	Lipsa regulamentului intern și a persoanei responsabile pentru arhivare	Regulament aprobat și persoană responsabilă desemnată	Organizarea structurată a proceselor de arhivare	1	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS	2026	Administratorul adjunct RACS

#	Măsurile/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
1.2.14	Digitalizarea arhivei întreprinderii	Unele documente sunt păstrate doar pe suport de hârtie	Arhiva digitală creată și actualizată permanent	Păstrarea sigură a datelor, reducerea riscului de pierdere a informațiilor	3	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS	2026-2027, actualizarea permanentă	Administratorul adjunct RACS
1.2.15	Implementarea programului anual de instruire și simulare anti incendiu	Lipsa instruirii și a planurilor anti incendiar coordonate	Personal instruit anual în domeniul securității la incendiu	Creșterea siguranței personalului și conformare la cerințele ISU	1	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS	2026	Administratorul adjunct RACS
1.2.16	Implementarea măsurilor privind protecția datelor cu caracter personal prin desemnarea unei persoane responsabile	Întreprinderea nu asigură nivelul adecvat de protecție a datelor personale	Evaluarea impactului efectuată și persoană responsabilă desemnată	Conformare la Legea nr. 195/2024 Protejarea datelor clienților și angajaților	1	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS	2026	Administratorul adjunct RACS
1.2.17	Amenajarea unei săli multifuncționale dotată cu echipamente audio-video moderne	Întreprinderea nu dispune de sala de ședințe dotată pentru organizarea ședințelor	Sala dotată cu mobilier și proiector	Organizarea adecvată a proceselor de lucru, creșterea implicării personalului	3	N/A	700	Surse proprii RACS cu atragerea finanțării din surse externe	2028-2029	Administrator RACS
1.3	Dezvoltarea și gestionarea resurselor umane									
1.3.1	Elaborarea și implementarea planului de reînnoire a forței de muncă	Proporția angajaților aproape de vârsta de pensionare este în creștere	Plan de reînnoire a forței de muncă aprobată și implementată	Asigurarea continuității activității prin atragerea și menținerea personalului tânăr	1	ICP 16	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS	2026	Administratorul RACS
1.3.2	Actualizarea organigramei și a statelor de personal	Organigrama întreprinderii este depășită	Organigrama actualizată și corelată cu Statele de personal	Claritate instituțională și eficientizarea structurii organizaționale	2	ICP 16	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS	2026	Administratorul RACS
1.3.3	Instruirea personalului responsabil pentru	Întreprinderea nu dispune de persoană	Persoană responsabilă	Conformare deplină la cerințele	1	N/A	5	RACS	2026	Administratorul adjunct RACS

#	Măsurile/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
	securitatea antiincendiară	instruită în domeniul antiincendiar	instruită și certificată	ISU și creșterea siguranței la locul de muncă						
1.3.4	Desemnarea și instruirea responsabilului pentru protecția datelor cu caracter personal	Nu există persoană instruită și desemnată în domeniul protecției datelor	Persoană responsabilă desemnată și instruită conform Legii nr. 195/2024	Conformare legală și protecția adecvată a datelor personale	1	N/A	2	RACS	2026	Administratorul RACS
1.3.5	Instruirea specialistului pe sisteme de management al calității ISO 9001	În cadrul întreprinderii nu există specialist instruit pe sistem de management al calității	Specialist instruit, certificat de instruire	Creșterea eficienței proceselor interne și externe	4	ICP 16	3	RACS	2027	Administratorul RACS
1.3.6	Desemnarea și instruirea auditorului intern pentru sistem de management al calității (ISO 19011)	În cadrul întreprinderii nu este desemnat auditor intern pe sistem de management al calității	Auditor intern desemnat și instruit, certificat de instruire	Monitorizarea continuă a activității întreprinderii	4	N/A	3	RACS	2027	Administratorul RACS
1.3.7	Perfecționarea continuă a cunoștințelor salariaților	Nu este aprobat planul anual de instruire	Plan anual de instruire aprobat și implementat (prin participarea la instruirile organizate de AMAC și alte instituții implicate)	Creșterea calificării, productivității și a calității activității personalului	2	N/A	Cheltuieli curente	RACS și surse externe (AMAC și alte entități organizatoare)	Permanent	Administratorul adjunct RACS
1.3.8	Crearea și implementarea unui sistem de evaluare a performanței personalului (KPI)	Nu există sistem de evaluare a performanței bazat pe indicatori	Sistem KPI implementat și comunicat personalului	Creșterea performanței, motivării și corelarea evaluării cu rezultatele reale	3	N/A	80	Surse proprii cu atragerea finanțării din surse externe	2027	Administratorul RACS

Planul de îmbunătățire a performanței S.A. "Regia Apă-Canal Soroca" pentru 2026-2030

#	Măsurile/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
1.3.9	Actualizarea fișelor de post conform legislației și POS	Fișele de post nu sunt actualizate și nu includ toate atribuțiile și criteriile KPI	Fișe de post actualizate și aprobate	Claritate în atribuții, responsabilități și indicatori de performanță	2	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS	2026-2027	Administratorul RACS
1.3.10	Implementarea unui sistem eficient de comunicare internă cu personalul	Întreprinderea nu comunică sistematic rezultatele și informațiile esențiale către salariați	Procedură internă de comunicare aprobată și aplicată	Creșterea implicării, transparenței și coeziunii organizaționale	1	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS	2026	Administratorul RACS
1.3.11	Elaborarea unui model actualizat de contract individual de muncă	Contractele de muncă nu conțin toate prevederile obligatorii conform Legii nr. 5/2006; clauzele de confidențialitate sunt generale	Model actualizat de contract individual de muncă aprobat și aplicat	Conformare juridică deplină și protejarea intereselor instituției și angajaților	1	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS	2026	Administratorul RACS
1.4	Relația cu clienții									
1.4.1	Implementarea unui sistem digital de evidență și răspuns la reclamații	Reclamațiile sunt gestionate manual, fără trasabilitate.	Bază de date electronică integrată cu site-ul web.	Trasabilitate completă, raportare periodică și transparență.	2	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Surse proprii RACS / suport extern	2026–2027	Directorul RACS
2	Îmbunătățirea managementului financiar și asigurarea durabilității									
2.1	Consolidarea sistemelor contabile și de facturare									
2.1.1	Modernizarea hardware-ului contabil	Sistemul contabil este suprasolicitat și nu corespunde cerințelor.	Sistem hardware funcțional	Reducerea erorilor, creșterea acurateței raportărilor, integrare cu sistemul SCADA.	1	ICP 17	100	Surse proprii RACS / suport extern	2026–2027	Directorul RACS
2.1.2	Instruirea personalului financiar în aplicarea Standardelor	Creșterea credibilității financiare necesită	Personal instruit anual în contabilitate,	Conformare deplină la standarde naționale	2	N/A	Cheltuieli curente (fără	Surse proprii RACS	2026–2028	Directorul RACS



#	Măsurile/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
	Internaționale de Raportare Financiară (IFRS) și precum și celor naționale	întocmirea situațiilor financiare conform standardelor internaționale, iar personalul trebuie instruit în aplicarea principiilor IFRS specifice sectorului de apă și canalizare.	fiscalitate și raportare	și internaționale. Acuratețea datelor financiare și creșterea încrederii partenerilor.			alocări suplimentare)			
2.1.3	Elaborarea procedurilor operaționale standard (POS) pentru activitățile de facturare și colectarea a veniturilor	Secția Vânzări gestionează întregul proces de facturare și colectare a veniturilor, însă toate activitățile sunt desfășurate fără proceduri operaționale standard	Personal instruit anual în contabilitate, fiscalitate și raportare.	Standardizarea completă a proceselor comerciale. Eficientizarea procesului de colectare a veniturilor	3	ICP 17	100	Surse proprii RACS / suport extern	2026–2030	Directorul RACS
2.2	Recuperarea costurilor și sustenabilitatea financiară în contextul procesului de insolvență									
2.2.1	Implementarea analizei lunare a costurilor unitare și a marjei operaționale	Lipsă analiză sistematică a costurilor reale pe m ³ apă produsă și epurată.	Sistem lunar de monitorizare a costurilor directe și indirecte.	Decizii bazate pe date, reducerea pierderilor financiare, creșterea eficienței.	1	ICP 18	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Surse proprii RACS	2027–2028	Directorul RACS
2.2.2	Revizuirea și actualizarea anuală a tarifelor pentru acoperirea integrală a costurilor	Tarifele actuale nu acoperă integral costurile operaționale și investiționale.	Dosar tarifar anual elaborat și transmis ANRE.	Echilibru financiar, sustenabilitate și capacitate de cofinanțare.	1	ICP 18	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Surse proprii RACS	2026–2030	Directorul RACS
2.2.3	Implementarea unui sistem intern de control bugetar și proiecții multianuale	Lipsă planificare financiară pe termen mediu.	Sistem de control bugetar cu proiecții și analize trimestriale.	Stabilitate financiară, prevenirea deficitului, aliniere la principiile	2	ICP 17, ICP 18	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Surse proprii RACS	2029–2030	Directorul RACS

#	Măsurile/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
				managementului public.						
2.3	Extinderea bazei de clienți									
2.3.1	Creșterea numărului de consumatori casnici și non-casnici pentru serviciul de alimentare cu apă	Gradul de conectare la sistemul de alimentare cu apă este de 86,6% la începutul anului 2025.	Creșterea gradului de acoperire cu apă de la 86,6% la 93% în 2030. Campanii de informare și motivare pentru conectare.	Creșterea veniturilor, Îmbunătățirea indicatorilor financiari pierderilor comerciale.	1	ICP 4	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Surse proprii RACS	2026–2027	Director tehnic / Secția vânzări
2.3.2	Creșterea numărului de consumatori casnici și non-casnici pentru serviciul de canalizare	Gradul de conectare la sistemul de canalizare este de 46,9% la începutul anului.	Creșterea gradului de acoperire cu canalizare de la 46,9% la 50% în 2030. Campanii de informare și motivare pentru conectare.	Creșterea bazei de clienți și a volumelor facturate.	1	ICP 5	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Surse proprii RACS	2026–2029	Director tehnic / Secția vânzări
3	Dezvoltarea capacităților tehnice și a infrastructurii									
3.1	Modernizarea și extinderea infrastructurii de apă și canalizare									
3.1.1	Înlocuirea etapizată și parțială a 10 km rețele uzate de alimentare cu apă în mun. Soroca. <i>Notă: este nevoie de elaborat documentație de proiect</i>	Aproximativ 34 km de rețele de apă (15% din lungimea totală), au un termen de exploatare depășit și necesită înnoire urgentă.	10 km rețele noi construite (în medie – 2 km/an)	Reducerea apei nefacturate, scăderea costurilor de mentenanță	2	ICP 13, 14 și 15	20.000 (≈4.000/an)	RACS și APL Soroca	2026-2030	APL Soroca și Administratorul RACS
3.1.2	Extinderea rețelelor de alimentare cu apă în cartierele mun. Soroca ne-acoperite cu servicii centralizate de apeduct	Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă în municipiul Soroca este de aproximativ 91%. Este necesară	3 km de rețele noi construite și date în exploatare	Atingerea gradului de acoperire cu servicii de alimentare cu apă de 100%. Creșterea	3	ICP 4 ICP 7 și 8	8.000 (≈1.600/an)	Budgetul APL	2026-2030	APL Soroca

#	Măsurile/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
	<i>Notă: este nevoie de elaborat documentație de proiect</i>	extinderea rețelelor de alimentare cu apă cu aproximativ 3 km.		volumelor de apă captată și facturată						
3.1.3	Construcția unei noi SEAU cu capacitate de 19.000 L.E., însoțită de SPAU noi, dotate cu rețele sub presiune pentru preluarea apelor din rețelele existente. Renovarea secțiunilor critice ale rețelei de canalizare <i>Notă: Studiul de Fezabilitate este elaborat</i>	Mun. Soroca nu dispune de o SEAU funcțională	SEAU construită și funcțională	Eliminarea completă a deversărilor neepurate	1	ICP nr. 6, ICP nr. 19 și 20 la zero	154.000	Banca Mondială și cofinanțare APL (3%)	2026-2029	APL Soroca în parteneriat cu ONDRL și Proiectul Băncii Mondiale "SAASM"
3.1.4-A	Elaborarea documentației de proiect pentru înlocuirea 32,7 km de rețele de canalizare cu uzură critică	Studiul de fezabilitate elaborat în 2021 propune, ca intervenție de termen mediu și lung, înlocuirea a 32,7 km de rețele de canalizare gravitaționale, identificate ca având uzură critică	Proiect tehnic elaborat și aprobat pentru înlocuirea 32,7 km de rețele de canalizare uzate	Reducerea semnificativă a frecvenței blocajelor și costurile operaționale	2	ICP 11 și 18	1.000	APL Soroca	2026-2027	APL Soroca
3.1.4-B	Înlocuirea parțială a rețelelor de canalizare cu uzură avansată	5 km rețele noi construite	5 km rețele noi construite	Reducerea numărului de blocaje la rețelele de canalizare	2	ICP nr. 11 și 18	12.500	Budgetul APL	2028-2030	APL Soroca

#	Măsurile/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
3.1.5-A	Elaborarea documentației de proiect pentru extinderea rețelelor de canalizare în mun. Soroca, s. Rublenița și s. Zastâncă.	Acoperirea cu servicii de canalizare în aria de acoperire a RACS este de 46,9%. Studiul de Fezabilitate elaborat în anul 2021 recomandă, ca măsură de termen lung, extinderea sistemului de canalizare în mun. Soroca - 51,7 km; în s. Zastâncă - 12,8 km; în com. Rublenița - 20,7 km.	Documentație de proiect elaborată și aprobată Extinderea etapizată a rețelelor de canalizare în aria de operare a RACS cu 85,2 km rețele de canalizare construite.	Atingerea gradului de acoperire cu servicii de canalizare de ≈ 50% în aria de acoperire a RACS	3	ICP nr. 5 IPC 7, 8, 9 și 18	2.500	Budgetul APL	2029-2030	APL Soroca, APL Rublenița
3.1.5-B	Extinderea etapizată a rețelei de canalizare pe întreg teritoriul a mun. Soroca, s. Zastâncă și s. Rublenița		10 km rețele de canalizare noi construite	5	25.000		Surse externe (necesar de identificat)	După construcția SEAU Soroca 2029-2030		
3.1.5-C	Construcția și extinderea sistemului de canalizare în Soroca (s. Zastâncă) Etapa 1	În s. Zastâncă nu există sistem centralizat de canalizare	Construcția 4,3 km rețele de canalizare pentru instituțiile publice și 1 SPAU cu racordare la rețelele din mun. Soroca.	5	6.671		Budgetul de Stat (FNDRL) - proiect aprobat spre finanțare HG 529/2025	2026-2027	APL s. Zastâncă	
3.1.6	Implementarea unui program de mentenanță preventivă cu spălări programate, reducând frecvența intervențiilor reactive.	Frecvență crescută a blocajelor – Media este de 13,5 blocaje/km/an, semnificativ peste pragul recomandat, cauzată de dimensionarea necorespunzătoare și intervenții	Program de mentenanță elaborat și implementat	Reducerea numărului de blocaje la rețelele de canalizare	1	ICP nr. 11 și 18	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS	2026	Administratorul RACS

#	Măsurile/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
		predominant reactive								
3.2	Dotări operațional-tehnice									
3.2.1-A	Elaborarea și aprobarea planului de reînnoire a parcului auto și a utilajelor, cu etapizare pe 5 ani	Parc auto și utilaje tehnice uzate moral și fizic	Plan aprobat de reînnoire pe 5 ani, cu priorități și etape clare	Fundamentarea pentru înnoirea treptată a parcului auto și a utilajelor, creșterea siguranței operaționale și reducerea costurilor de întreținere	1	ICP 11, 13, 14, 15, 16a, 16b, 18	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Bugetul operațional RACS	2026	Administratorul RACS
3.2.1-B	Implementarea planului de reînnoire a parcului auto și a utilajelor		Realizarea a cel puțin 20% din necesarul de reînnoire conform planului aprobat	Reducerea uzurii echipamentelor, eficiență sporită, reducerea costurilor de întreținere	1	ICP 11, 13, 14, 15, 16a, 16b, 18	Va fi estimat prin planul aprobat	Surse externe (necesar de identificat)	2026-2030	Administratorul RACS
3.2.2-A	Achiziționarea unui buldoexcavator performant cu braț articulat de înaltă performanță, capabil să sape la o adâncime de 4-5 m și să încarce camioane basculante	Operatorul nu dispune de buldoexcavator (intervențiile depind de resurse externe)	Buldoexcavator procurat și funcțional, capabil de săpături la 4-5 m și încărcare basculante	Reducerea timpului de intervenție la avarii, creșterea capacității de reparații proprii	1	ICP 10, ICP 11, 18	2.500	Surse externe (necesar de identificat)	2026	Administrator RACS
3.2.2-B	Achiziționarea a unui generator multifuncțional montat pe remorcă, cu o putere de aproximativ 20 kW, capabil să asigure funcționarea echipamentelor de sudură și a aparaturii electrice monofazice și	Lipsa unui generator multifuncțional afectează capacitatea operatorului de a interveni eficient în zone fără acces la rețeaua electrică.	Generator procurat	Reducerea timpului de intervenție la avarii, creșterea capacității de reparații proprii	1	ICP 10, 18	200	Surse externe (necesar de identificat)	2026	Administrator RACS

#	Măsurile/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
	trifazice necesare pe teren.									
3.2.2-C	Achiziționarea unei autocisterne moderne, min. 6 m ³	Cisterna utilizată este într-o stare avansată de uzură, cu capacitate redusă	Autocisternă 6 m ³ pusă în funcțiune, utilizată atât la întreținere, cât și la aprovizionare de urgență	Îmbunătățirea continuității serviciilor și reducerea riscului de întreruperi. Costuri de mentenanță mai reduse	3	ICP 10, 18a	2.800	Surse externe (necesar de identificat)	2028	Administrator RACS
3.2.2-D	Achiziționarea unei autospecială pentru spălarea rețelelor de canalizare cu jet de apă sub presiune cu un rezervor de apă de 3 m ³ și o capacitate minimă a pompei de înaltă presiune de 180 l/min și 160 bar	Operatorul dispune de o autospecială pentru spălarea și curățarea mecanică a rețelelor de canalizare. A doua autospecială de capacitate mică este avariata.	Autospecială pusă în funcțiune și utilizată	Reducerea numărului de blocaje la rețelele de canalizare	2	ICP 11	2.300	Surse externe (necesar de identificat)	2027	Administrator RACS
3.2.2-E	Achiziționarea unei autospecială pentru vidanșarea apei	Autospecială de vidanșare utilizată de RACS pentru lucrările de întreținere a rețelelor de alimentare cu apă este uzată fizic și moral	Autospecială pusă în funcțiune și utilizată la exploatarea rețelelor de alimentare cu apă	Îmbunătățirea continuității serviciului de alimentare cu apă	3	ICP 10, 13, 14 și 15	2.300	Surse externe (necesar de identificat)	2028	Administrator RACS
3.2.2-F	Achiziționarea unei mașini de tip bus cu compartiment pentru echipa de intervenție și altul pentru instrumente	Capacitatea actuală de transport a echipelor tehnice este insuficientă. Operatorul dispune doar de două asemenea vehicule specializate	Mașină procurată și pusă în funcțiune	Îmbunătățirea continuității serviciului de alimentare cu apă	4	ICP 10, 13, 14 și 15	1.000	Surse externe (necesar de identificat)	2029	Administrator RACS

#	Măsurile/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
3.2.2-G	Achiziționarea unei autospeciale pentru vidanjarea apei uzate rezervor de 6 m ³ și capacitate minimă a pompei de vid de 850 m ³ /h	Autospeciala de vidanjare utilizată de RACS pentru lucrările de întreținere a rețelelor de canalizare este uzată fizic și moral	Autospecială pusă în funcțiune și utilizată la exploatarea rețelelor de canalizare	Reducerea numărului de blocaje la rețelele de canalizare	3	ICP 11	2.300	Surse externe (necesar de identificat)	2028	Administrator RACS
3.2.2-H	Achiziționarea unei basculante cu braț manipulator	În scopul executării lucrărilor de excavare în condiții de oraș, operatorul are nevoie de o basculantă pentru transportarea solului de la și la locul remedierii avariei. De asemenea, în scopul transportării materialelor, această basculantă trebuie dotată cu un braț manipulator, pentru încărcarea și descărcarea materialelor	Basculanta cu braț manipulator pusă în funcțiune și utilizată la exploatarea rețelelor de alimentare cu apă și de canalizare	Eficiența executării lucrărilor de excavare în condiții restrânse de oraș. Respectarea prevederilor protecției muncii angajaților	1	ICP 10, 13, 14 și 15	TBD	Surse externe (necesar de identificat)	2026	Administrator RACS
3.3	Managementul activelor și inventarierea									
3.3.1	Dezvoltarea și operaționalizarea instrumentului GIS pentru evidența și gestionarea activelor	Lipsa unui sistem GIS funcțional pentru evidența și managementul activelor	Sistem GIS elaborat și operaționalizat pentru toate activele operatorului	Management al activelor eficient și transparent, calcul corect al redevenței, reducerea costurilor operaționale prin digitalizare	2	ICP 18	2.000	RACS și APL localităților din aria de operare cu suport extern (necesar de identificat)	2027	Administrator RACS

#	Măsurile/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
3.3.2	Inventarierea completă a activelor gestionate de operator, cu elaborarea și aprobarea documentației aferente	Localizarea activelor nu este precisă, iar datele aferente nu sunt colectate complet	Inventar complet și actualizat al activelor, aprobat oficial	Claritate asupra patrimoniului, reducerea riscului de pierdere sau utilizare ineficientă; fundament pentru calculul corect al redevenței și planificarea investițiilor	3	ICP 18	2.000		2028	APL Administrator RACS și
3.4	Mentenanța echipamentelor									
3.4.1	Instituirea și implementarea Sistemului de Reparații Preventiv Planificate (RPP)	Operatorul nu dispune de un sistem RPP; reparațiile sunt efectuate reactiv, cu întreruperi frecvente și costuri ridicate	Sistem RPP funcțional, plan aprobat și monitorizat anual	Reducerea timpilor de întrerupere neplanificată, scăderea costurilor de mentenanță și creșterea duratei de viață a echipamentelor	1	ICP 10, 13, 14, 15 și 18	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Buget operațional (resurse interne)	2026–2027	Administrator RACS
3.4.2	Externalizarea serviciilor de mentenanță și reparații pentru echipamente complexe.	Serviciile de mentenanță a agregatelor de pompare sunt externalizate	Contracte active cu companii terțe pentru mentenanță și reparații specializate	Reducerea timpilor de întrerupere, menținerea funcționalității echipamentelor critice și evitarea pierderilor financiare prin reducerea sancțiunilor pentru neconformitate	2	ICP 10, 16 și 18	Va fi determinat prin negocieri cu potențialii furnizori de servicii	Buget operațional	2026	Administrator RACS
3.5	Reducerea apei nefacturate									
3.5.1	Identificarea și instruirea personalului responsabil pentru managementul și	Operatorul nu dispune de personal desemnat pentru coordonarea	Desemnarea și instruirea unui responsabil dedicat NRW, cu mandat	Reducerea apei nefacturate prin coordonare	1	ICP 13, 14, 15	+ 0,5 din salariul lunar pentru cumul (4.000)	RACS	2026	Administrator RACS

#	Măsurile/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
	reducerea apei nefacturate (NRW)	procesului de reducere a apei nefacturate; măsurile sunt fragmentare și nesistematice, în contextul unor pierderi de ~36%.	clar pentru planificare, coordonare și monitorizarea implementării acțiunilor.	sistematică și planificată			MDL/lună – net și costuri de instruire (15.000 MDL)			
3.5.2	Elaborarea Strategiei și Planului de acțiuni pentru reducerea apei nefacturate	Operatorul nu dispune de strategie coerentă pentru reducerea apei nefacturate	Strategie și plan aprobate	Creșterea eficienței intervențiilor; reducerea apei nefacturate prin planificare integrată	1	ICP 13, 14, 15	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS cu suport consultativ extern	2026–2027	Administrator RACS
3.5.3	Calculul și monitorizarea regulată a ICP și a Bilanțului apei	Monitorizare insuficientă din lipsă de instrumente și personal dedicat	Bilanț conform IWA	Creșterea transparenței; reducerea apei nefacturate prin decizii bazate pe date	1	ICP 13, 14, 15	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS	2026–2030 (permanent)	Persoana responsabilă de reducerea apei nefacturate
3.5.4	Controlul consumului autorizat nefacturat	Evidența limitată (doar consumuri tehnologice)	Evidență completă consumuri autorizate	Reducerea pierderilor comerciale prin gestiune mai strictă		ICP 13, 14, 15	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS	2026–2030 (permanent)	Persoana responsabilă de reducerea apei nefacturate
3.5.5	Evidența sistematică a scurgerilor de apă	Evidența limitată (doar la nivelul minim solicitat de ANRE)	Bază de date complexă privind scurgerile de apă, care permite direcționarea intervențiilor prioritare	Reducerea pierderilor cu prin direcționarea resurselor în zonele critice	2	ICP 13, 14, 15	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS	2028–2029	Persoana responsabilă de reducerea apei nefacturate
3.5.6	Procurarea unui autovehicul specializat pentru depistarea scurgerilor latente (cu	RACS nu dispune de echipamente moderne și funcționale pentru identificarea	Autovehicul dotat cu tehnologie modernă și personal instruit în teren	Reducerea pierderilor de apă prin detectarea timpurie a scurgerilor ascunse	3	ICP 13, 14, 15	1.140	RACS, surse externe (necesar de identificat)	2027	Administrator RACS

#	Măsurile/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
	echipamente moderne și instruirea personalului)	scurgerilor latente din rețelele de alimentare cu apă.								
3.5.7	Sectorizarea rețelei prin zone de monitorizare DMAs divizate în sectoare de ≤ 20 km	În mun. Soroca există unele sectoare dotate cu contoare de apă	DMAs funcționale	Reducerea pierderilor la nivel local prin monitorizare detaliată	3	ICP 13, 14, 15	100	RACS	2026-2028	Administrator RACS
3.6	Îmbunătățirea contorizării apei									
3.6.1	Elaborarea unui plan multianual de gestionare a contoarelor la consumatorii casnici	Modificările actelor normative au impus noi responsabilități pentru operator	Plan multianual elaborat și aprobat	Operatorul respectă reglementările și previne depășirea termenelor de verificare; reducerea pierderilor comerciale	1	ICP 12, 13, 14, 15	Cheltuieli curente	RACS cu suport extern	2026	Administrator RACS
3.6.2	Planificarea, procurarea și înlocuirea sau verificarea metrologică a contoarelor la consumatorii casnici	≈4.000 contoare, sau 25% din toate contoarele sunt cu termen de verificare metrologic expirat; 2.000 contoare, sau 12% din toate contoarele sunt de modele vechi	Toate contoarele înlocuite/verificate conform termenului legal	Reducerea consumurilor neînregistrate;	1	ICP 12, 13, 14, 15	1.700	RACS	2026-2028	Administrator RACS
3.6.3	Asigurarea unui nivel de contorizare de 100%	Nivel actual 97,6% (396 locuri de consum necontorizate)	Nivel de contorizare 100%	Recuperarea a pierderilor comerciale	2	ICP 12, 13, 14, 15	150	RACS	2028	Administrator RACS
3.6.4	Instalarea contoarelor inteligente cu posibilitatea citirii la distanță și conectarea în SCADA în punctele de	SP echipate cu contoare mecanice	Toate SP dotate cu contoare inteligente SCADA	Evidență exactă și monitorizare în timp real.	2	ICP 13, 14, 15	300	RACS	2026–2027	Persoana responsabilă de reducerea apei nefacturate

#	Măsurile/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
	delimitare cu Î.I.S. "Acva-Nord", SP-03, SP- Regina Maria, SP – Rublenița și SP - Hristici			Reducerea pierderilor.						
3.6.5	Examinarea rentabilității economice a implementării contoarelor inteligente cu citire la distanță la consumatori	Citirea indicațiilor contoarelor la consumatori se face de către personalul operatorului	Analiză economică elaborată și decizie adoptată	Reducerea pierderilor și scăderea costurilor prin citire automată	5	ICP 12, 13, 14, 15	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	RACS cu suport extern	2029	Persoana responsabilă de reducerea apei nefacturate
3.7	Digitalizare și integrarea tehnologiilor (GIS, SCADA)									
3.7.1	Proiectarea și implementarea SCADA pentru sistemul de alimentare cu apă	Operatorul nu dispune de SCADA la alimentarea cu apă	SCADA implementată	Reacție mai rapidă la avarii, bilanț corect al apei, reducere pierderi	3	ICP 13, 14, 15	3.200	RACS cu suport extern (necesar de identificat)	2028	Administrator RACS
3.7.2	Elaborarea GIS propriu al operatorului (bazat pe www.geodata.gov.md)	Rețele parțial doar vizualizate pe geodata.gov.md, fără utilizare practică	GIS propriu operațional	Management activelor îmbunătățit; reducerea apei nefacturate	2	ICP 13, 14, 15	Conform punctului 3.3.1	RACS cu suport extern (necesar de identificat)	2027	Administrator RACS
3.7.3	Încheierea unui contract pentru mentenanță, dezvoltare și actualizare GIS		Sustenabilitate GIS, actualizare periodică și extinderea funcționalităților		2	ICP 16a, 16b, 18	20 (anual)	RACS	2027–2030 (permanent)	Administrator RACS
3.8	Eficiență energetică									
3.8.1	Efectuarea unui nou audit energetic	Consum specific de energie electrică scăzut în prezent	Audit energetic realizat cu plan de măsuri bine determinat	Reducerea costurilor de întreținere și scăderea consumului energetic	5	ICP 18, 18a	Parte componentă a unui studiu de fezabilitate	RACS	2030	Administrator RACS
3.9	Calitatea apei și continuitatea serviciilor									
3.9.1	Reproiectarea și construcția stației noi de	SP din s. Hristici nu poate fi exploatată din cauza greșelilor constructive.	SP nouă pentru s. Hristici	Îmbunătățirea continuității	1	ICP 10	3.000	RACS va asigura	2026-2028	Administratorul RACS și APL Hristici

#	Măsurile/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
	pompare a apei potabile pentru s. Hristici	Operatorul a instalat un agregat de pompare într-un cămin de vizitare, pentru a asigura livrarea apei consumatorilor din s. Hristici.		serviciului de alimentare cu apă				documentația de proiect Budgetul APL		
3.9.2	Înlocuirea treptată a echipamentelor de laborator cu altele noi mai performante	Laboratorul de control al calității apei potabile din dotarea RACS este atestat pentru controlul a 12 parametri de control de calitate	Laborator dotat cu echipamente moderne și eficiente. Laborator atestat conform cerințelor	Asigurarea calității serviciului de alimentare cu apă prestat. Protecția sănătății publice	3		20 (anual)	RACS	2026-2030	Administratorul RACS

9. ANEXE

Anexa 1. Programul de instruire obligatorii și recomandate

#	Instruire	Caracter	Specialiști	Durata	Prestatori potențiali
1	Securitatea anti-incendiară (în conformitate cu prevederile Legii nr. 267/1994): - Legislația și reglementările în domeniu: norme și standarde naționale, responsabilitățile legale ale organizațiilor - Evaluarea riscurilor de incendiu. Metode de analiză a riscurilor; - Măsurile de prevenire a incendiilor: planuri de prevenire și control al incendiilor, activități de instruire și conștientizare a angajaților - Sisteme de detectare și alarmare - Sisteme de stingere a incendiilor	Obligatoriu	Persoana desemnată de securitatea anti-incendiară	3 zile	Departamentul Situații Excepționale

#	Instruire	Caracter	Specialiști	Durata	Prestatori potențiali
	- Planificarea intervenției în caz de incendiu: elaborarea planurilor de evacuare Formarea și instruirea personalului: programe de instruire pentru angajați, simulări și exerciții practice				
2	Protecția datelor cu caracter personal (în conformitate cu prevederile Legii nr. 133/2011 și Legii nr. 195/2024): - Evaluarea impactului asupra protecției datelor (DPIA): - Securitatea datelor: Măsuri tehnice și organizatorice pentru protecția datelor - Responsabilitățile și rolurile în protecția datelor - Aspecte legale și etice	Obligativ	Persoana desemnată de protecția datelor cu caracter personal	4 ore	Instituții private
3	Perfecționarea continuă în actualizările legislației și cadrului normativ în domeniul alimentării cu apă și canalizare , pentru a asigura conformitatea și aplicarea corectă a noilor cerințe tehnice.	Recomandat	Minimum 2-3 persoane cu profil tehnic desemnate	50 ore/anual	Institutului de Formare Continuă în domeniul Alimentării cu Apă și Canalizării, constituit în cadrul UTM/AMAC
4	Perfecționarea continuă în actualizările legislației în domeniul financiar-contabil	Recomandat	Contabilul - șef Contabil Contabil-casier economist	40 ore/anual	Instituții private
5	Perfecționarea continuă în actualizările legislației în domeniul muncii și managementului resurselor umane: - Actualizarea cunoștințelor cadrului normativ; - Tehnici de motivare și retenție a personalului; - Managementul performanțelor (ICP) și evaluarea periodică; - Cultura organizațională a întreprinderii; - Managementul conflictelor; Managementul abaterilor disciplinare.	Recomandat	Administrator Specialist resurse umane Șefii subdiviziunilor interne	8 ore/anual	Instituții private
6	Instruire Specialist de ISO 9001 (managementul calității) și ISO 19001: - Interpretarea Cerințelor Standardului ISO 9001 și ISO 19001; - Importanța elaborării manualului calității și a POS-urilor; - Instruirea personalului; - Evaluarea periodică a performanțelor; - Audit anual.	Recomandat	Persoana desemnată pentru coordonarea elaborării și actualizării SOP-urilor Persoană desemnată cu funcția de audit intern	32 ore	Institutul de Standardizare

#	Instruire	Caracter	Specialiști	Durata	Prestatori potențiali
7	<p>Management financiar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instruire în domeniul aplicării Standardelor Internaționale de Raportare Financiară; - Contabilitatea costurilor de producție. Calculul costului serviciilor și calculul tarifelor; - Elaborarea, monitorizarea și evaluarea implementării bugetelor. - Managementul riscurilor financiare - Stabilirea și monitorizarea indicatorilor de performanță financiari - Pregătirea rapoartelor financiare și statistice. 	Recomandat	Contabil – șef economist	60 ore	ACAP
8	<p>Managementul general:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analiza mediului intern și extern, formularea misiunii și viziunii, stabilirea obiectivelor pe termen lung și a strategiilor competitive; - Tehnici de analiză a problemelor, modele decizionale, gestionarea incertitudinii și a riscurilor; - Planificarea, execuția, monitorizarea și închiderea proiectelor; - Utilizarea tehnologiei pentru eficientizarea proceselor interne. 	Recomandat	Administrator (administrația de vârf)	40 ore	Instituții private
9	<p>Managementul operațional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborarea și aplicarea procedurilor operaționale standard (POS) - Planificarea și programarea lucrărilor de mentenanță (Sistemului de Reparații Preventiv Planificate - RPP) - Managementul activelor (Asset Management) - Operarea și mentenanța rețelelor de alimentare cu apă - Operarea și mentenanța rețelelor de canalizare - Exploatarea fântânilor arteziene, stațiilor de pompare a apei potabile și apelor uzate - Exploatarea stațiilor de epurare a apelor uzate - Reducerea apei nefacturate (Bilanțul apei, detectarea și localizarea pierderilor de apă, DMA, managementul presiunii în rețele, echipamente pentru detectarea scurgerilor latente, etc.) - Implementarea și utilizarea sistemelor SCADA și GIS în sistemele de alimentare cu apă lu de canalizare - Eficiența energetică. Optimizarea consumului de energie electrică în sistemele de alimentare cu apă și cele de canalizare 	Recomandat	Administrator Inginer-șef, inginer Șefii sectoarelor de producție Maiștri Energetician Operatori ai rețelelor conform listei anuale	130 ore	Institutului de Formare Continuă în domeniul Alimentării cu Apă și Canalizării, constituit în cadrul UTM/ AMAC

#	Instruire	Caracter	Specialiști	Durata	Prestatori potențiali
10	<p>Relații cu clienții și comunicare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestionarea reclamațiilor clienților - Comunicare cu consumatorii -tehnici de comunicare în situații obișnuite și gestionarea comunicării în situații excepționale - Managementul relațiilor cu consumatorii - Evidența consumului de servicii de alimentare cu apă și de canalizare. - Facturarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare (structura facturii, tarife, corecții, gestionarea neîncasărilor și clarificări pentru consumatori) 	Recomandat	<p>Șef subdiviziunea comercială</p> <p>Angajații subdiviziunii comerciale</p>	40 ore	Instituții private



Anexa 2. Matricea necesarului pentru elaborarea și standardizarea procedurilor operaționale standard (POS) aferente proceselor interne

Inventar POS	Domeniu	Denumirea	Anexe
POS-GOV-01	Structura de guvernare și interacțiunea cu Fondatorul	Indicatorii de Performanță (ICP). Stabilirea și revizuirea anuală a indicatorilor cheie pe baza cărora Fondatorul evaluează managementul.	Lista indicatorilor de performanță (ICP)
POS-GOV-02		Raportarea trimestrială și anuală.	Formularul standardizat al raportului
POS-MNG-01		Regulamentul de organizare și funcționare. Definirea organigramei, subordonărilor, atribuțiilor fiecărui departament și fluxul documentelor.	Organigrama Formular „Statele de personal”
POS-GOV-04		Aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli.	
POS-GOV-05		Aprobarea investițiilor majore. Procedura pentru investițiile care necesită aprobarea directă a Fondatorului.	
POS-GOV-06		Transparența activității. Dezvăluirea informației de interes public.	Lista documentelor și informațiilor de interes public, periodicitatea și platforma de dezvăluire
POS-MNG-02	Management executiv și organizare internă	Ședințele Operative. Procedura de desfășurare a ședințelor între Administrator și șefii subdiviziunilor. Include modelul de proces-verbal al ședinței și urmărirea deciziilor.	
POS-MNG-03		Delegarea de Autoritate (Matricea de delegare).	
POS-MNG-04		Gestionarea ștampilelor.	
POS-MNG-05	Strategie, planificare, dezvoltare	Planificarea Strategică (Business plan). Elaborarea planului de dezvoltare a rețelelor de apă și canalizare pe termen lung (5-10 ani), corelat cu dezvoltarea urbanistică a localității și proiectele planificate și în curs de implementare.	
POS-MNG-06		Managementul Riscului. Identificarea și tratarea riscurilor majore (ex: risc de secetă, risc de creștere a prețului la energie, risc legislativ). Registrul Riscurilor.	
POS-ACZ-04:		Elaborarea Planului anual al achizițiilor publice.	Formularul Planului
POS-ACZ-05:		Derularea procedurilor de atribuire (licitații, cereri de ofertă).	Documentația standard
POS-ACZ-06:		Gestionarea contestațiilor în cadrul achizițiilor.	
POS-MNG-07		Control intern managerial	Auditul Intern. Procedura de audit. Raportarea.
POS-MNG-08	Controlul Financiar Public Intern (CFPI).		
POS-MNG-09	Elaborarea și aprobarea Procedurilor Operaționale Standard. Revizie.		
POS-COM-01	Transparență, etică, conduită	Codul de Etică și Conduită. Reguli privind cadourile, conflictele de interese și comportamentul în afaceri, aplicabile de la Fondator până la instalator.	
POS-COM-02		Avertizorii de Integritate. Canalul prin care angajații pot semnala abuzuri ale managementului direct către Fondator sau către o entitate externă, sub protecția anonimatului.	

Inventar POS	Domeniu	Denumirea	Anexe	
POS-COM-03		Politica anti-hârțuire și anti-discriminare.		
POS-COM-04		Prevenirea conflictelor de interese și a corupției.		
POS-GDPR-01		Evidența activităților de prelucrare	Registrul activităților	
POS-GDPR-02		Evaluarea Impactului asupra protecției datelor	Formular de evaluare a impactului	
POS-GDPR-03		Procedura de acces la date. Controlul Accesului.	Formular de cerere de acces Registrul acceselor	
POS-GDPR-04		Crearea copiilor de rezervă		
POS-GDPR-05		Instruirea și conștientizarea personalului.	Programul de instruire	
POS-GDPR-06		Drepturile persoanelor vizate	Informație privind prelucrarea DCP (consumator, salariat, etc.)	
POS-JUR-01:		Juridic	Redactarea, avizarea și semnarea contractelor comerciale și de achiziții.	
POS-JUR-02:			Gestionarea litigiilor și reprezentarea în instanță.	
POS-JUR-03:	Monitorizarea modificărilor legislative incidente sectorului de apă/canal.			
POS-COM-01	Comercial și Relații Clienți	Emiterea avizelor de principiu și a avizelor tehnice de racordare.		
POS-COM-02		Încheierea, modificarea și rezilierea contractelor de prestare a serviciilor.		
POS-COM-03		Gestionarea bransamentelor noi și recepția acestora.		
POS-COM-04		Citirea contoarelor (procedura pentru citire manuală și telecitire).		
POS-COM-05		Estimarea consumurilor în lipsa accesului la contor.		
POS-COM-06		Verificarea metrologică a contoarelor și înlocuirea celor defecte.		
POS-COM-07		Emiterea și transmiterea facturilor.		
POS-COM-08		Gestionarea plăților și alocarea încasărilor.		
POS-COM-09		Procedura de recuperare a creanțelor (somare, eșalonare, executare silită).		
POS-COM-10		Debransarea/Rebransarea pentru neplată.		
POS-COM-11		Preluarea și soluționarea reclamațiilor și sesizărilor (Call Center/Ghișeu).		
POS-COM-12		Măsurarea gradului de satisfacție a clienților.		
POS-HR-01:	Resurse Umane	Elaborarea Organigramei și a Statului de Personal. Definirea structurii, a numărului de posturi necesare pe fiecare departament.	Organigrama Statele de personal (model)	
POS-HR-02:		Întocmirea și actualizarea fișei postului.	Structura fișei postului	
POS-HR-03:		Recrutarea și selecția personalului.		
POS-HR-04:		Integrarea noilor angajați.		
POS-HR-05:		Încheierea Contractului Individual de Muncă (CIM). Semnarea contractului, clauze specifice (mobilitate, confidențialitate), înregistrarea. Modificare	Model CIM Model acord adițional	

Inventar POS	Domeniu	Denumirea	Anexe
POS-HR-06:		Răspundere materială individuală deplină	Model de contract cu privire la răspunderea materială individuală deplină
POS-HR-07:		Întocmirea și gestionarea dosarelor de personale.	
POS-HR-08:		Gestionarea dosarului de personal (Arhivare).	
POS-HR-09:		Evidența timpului de lucru (pontaj) și gestionarea orelor suplimentare/turelor de noapte.	
POS-HR-10:		Graficul de lucru în ture.	Model grafic
POS-HR-11:		Calculul salarial și plata salariului.	
POS-HR-12:		Acordarea tichetelor de masă și a altor beneficii.	
POS-HR-13:		Acordarea concediilor sociale. Concedii suplimentare	Cerere-model Ordin de acordare a concediului
POS-HR-14:		Planul anual de formare. Identificarea nevoilor de instruire.	Planul anual de formare (model)
POS-HR-15:		Gestionarea autorizațiilor și atestatelor. Monitorizarea datelor de expirare pentru autorizațiile critice (șoferi profesioniști, laboranți, sudori) și programarea cursurilor de reînnoire.	
POS-HR-16:		Evaluarea Performanțelor Profesionale în baza KPI.	
POS-HR-17:		Cercetarea disciplinară prealabilă. Constituirea comisiei, convocarea, audierea, emiterea ordinului de sancționare.	Ordin de sancționare (model)
POS-HR-18:		Gestionarea reclamațiilor interne.	
POS-HR-19:		Negocierea Contractului Colectiv de Muncă (CCM). Procedura de negociere periodică cu reprezentanții sindicatului privind salariile, condițiile de muncă și beneficiile.	
POS-HR-20:		Evidența Concediilor Medicale. Primirea, verificarea și înregistrarea certificatelor medicale.	
POS-HR- 21:		Încetarea contractului individual de muncă. Demisie.	Cerere de demisie Ordin cu privire la demisie Lista de lichidare
POS-HR- 22:		Încetarea contractului individual de muncă. Concediere.	Model „Act de constatare” Ordin cu privire la concediere Lista de lichidare
POS-HR- 23:		Circuitul Cererilor de concediu. Planificarea anuală a concediilor.	Formularul planificării anuale a concediilor Cerere-model
POS-HR- 24:		Mecanismul de raportare confidențială.	Formular-tip
POS-HR- 25:		Comisia de Cercetare și Investigarea.	Proces-verbal al ședinței Comisiei
POS-SSM-01		Instructajul introductiv general și periodic.	

Inventar POS	Domeniu	Denumirea	Anexe	
POS-SSM-02	Sănătate și Securitate în Muncă (SSM)	Instructaj anti incendiar.		
POS-SSM-03		Securitatea electrică		
POS-SSM-04		Acordarea echipamentului individual de protecție (EIP).		
POS-SSM-05		Cercetarea accidentelor de muncă.		
POS-SSM-06		Programarea controalelor medicale la angajare și periodice.		
POS-COM-INT-01		Comunicare internă și externă	Diseminarea deciziilor manageriale și a notelor interne.	
POS-COM-INT-02	Organizarea ședințelor operative și monitorizarea sarcinilor.			
POS-COM-INT-03	Gestionarea intranetului sau a avizierelor interne.			
POS-COM-EXT-01	Redactarea și transmiterea comunicatelor publice.			
POS-COM-EXT-02	Gestionarea crizelor de imagine (ex: avarii majore, poluare).			
POS-COM-EXT-03	Administrarea site-ului web și a paginilor de social media. Transparență.			
POS-COM-EXT-04	Gestionarea corespondenței de intrare			
POS-COM-EXT-05	Gestionarea corespondenței de ieșire			
POS-FIN-01:	Financiar-contabil și raportare		Înregistrarea documentelor contabile primare.	
POS-FIN-02		Gestiunea stocurilor.		
POS-FIN-03		Inventarierea anuală a patrimoniului.		
POS-FIN-04		Gestionarea mijloacelor fixe și a amortizărilor.		
POS-FIN-05		Calculul salariului de bază, deduceri, impozite.		
POS-FIN-06		Calculul sporurilor salariale.		
POS-FIN-08		Încasarea numerarului.		
POS-FIN-09		Eliberarea numerarului.		
POS-RAP-01		Raportarea lunară/trimestrială către management (KPIs, Balanța de venituri și cheltuieli).		
POS-RAP-02		Raportarea către autoritățile de reglementare.		
POS-RAP-03		Raportarea situațiilor financiare anuale.		
POS-BUG-01		Prognoza veniturilor și cheltuielilor și întocmirea bugetului anual		
POS-BUG-02		Gestionarea fluxurilor de numerar		
POS-BUG-03		Analiza și monitorizarea costurilor și controlul bugetar		
POS-TEH-01		Tehnic	Pomparea și repomparea apei.	
POS-TEH-02			Spălarea și dezinfectarea bazinelor de apă potabilă.	
POS-TEH-03			Spălarea și dezinfectarea castelelor de apă.	
POS-TEH-04			Spălarea și dezinfectarea rețelelor de alimentare cu apă.	
POS-TEH-05	Intervenții la rețelele de alimentare cu apă.			
POS-TEH-06	Livrarea (transportarea) apei cu autocisterna.			
POS-TEH-07	Operare dispecerat central.			
POS-TEH-08	Intervenții în rețeaua de canalizare.			

Inventar POS	Domeniu	Denumirea	Anexe
POS-TEH-09		Recepționarea apelor uzate de la consumatori și transportarea cu autospecialele.	
POS-TEH-10		Revizii, reparații curente și exploatarea utilajului electric.	
POS-TEH-11		Revizii, reparații instalațiilor și a utilajelor mecanice.	
POS-TEH-12		Reparația și întreținerea vehiculelor și autospecialelor din gestiune.	
POS-TEH-13		Prestarea serviciilor de transport terțelor.	
POS-TEH-14		Planificarea, realizarea și raportarea investițiilor.	
POS-TEH-15		Planificarea, realizarea și raportarea reparațiilor curente și capitale.	
POS-TEH-16		Calculul Bilanțului apei.	
POS-TEH-17		Calculul apei nefacturate. Evidența scurgerilor și avarierilor la rețelele de alimentare cu apă.	

Anexa 3. Lista echipamentului IT necesar

#	Echipament	Număr de unități	Cost estimativ per unitate, mii MDL	Cost total estimativ, mii MDL
1	PC Workstation	7	25	175
2	Laptop	2	20	40
3	Server configurare rețea	1	210	210
4	Imprimanta MFU	2	10	20
5	Acumulator UPS	7	10	70
6	Server pentru 1C	1	100	100
7	Dulap pentru server	1	10	10
TOTAL				625

