



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
Î.M. “SU-CANAL COMRAT”
(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 Ivașcenco – 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 ÎMBUNĂTĂȚIREA PERFORMANȚEI..11	
Domeniu de intervenție 1: Consolidarea capacității organizaționale și manageriale	11
Sub-domeniu de intervenție 1.1: Cadrul instituțional și guvernanta	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	20
Sub-domeniu de intervenție 1.4: Relația cu clienții	24
Domeniu de intervenție 2: Îmbunătățirea managementului financiar și asigurarea sustenabilității	25
Sub-domeniu de intervenție 2.1: Consolidarea sistemelor contabile și de facturare	25
Sub-domeniu de intervenție 2.2: Recuperarea costurilor și sustenabilitatea financiară	27
Sub-domeniu de intervenție 2.3: Extinderea bazei de clienți	28
Domeniu de intervenție 3: Dezvoltarea capacităților tehnice și a infrastructurii	29
Sub-domeniu de intervenție 3.1: Modernizarea și extinderea infrastructurii de apă și canalizare	29
Sub-domeniu de intervenție 3.2: Dotări operațional-tehnice.....	34
Sub-domeniu de intervenție 3.3: Managementul activelor și inventarierea	36
Sub-domeniu de intervenție 3.4: Mentenanța echipamentelor	38
Sub-domeniu de intervenție 3.5: Reducerea ponderii apei nefacturate	39
Sub-domeniu de intervenție 3.6: Îmbunătățirea contorizării apei	46
Sub-domeniu de intervenție 3.7: Digitalizare și integrarea tehnologiilor (GIS, SCADA)....	51
Sub-domeniu de intervenție 3.8: Eficiență energetică.....	54
Sub-domeniu de intervenție 3.9: Calitatea apei și continuitatea serviciilor	56
5. PROGNOZA ȘI PLANIFICAREA FINANCIARĂ.....	57
5.1. Ipoteze pentru calcule.....	57
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	66

5.6.	Prognoza rezultatelor financiare	66
5.7.	Prognoza fluxului mijloacelor bănești	67
6.	PLANUL DE INVESTIȚII	68
6.1.	Prioritizarea investițiilor	69
6.1.1.	Investiții critice pentru siguranța serviciului	69
6.1.2.	Investiții cu impact rapid și cost redus	69
6.1.3.	Investiții strategice pe termen mediu-lung (extinderi rețele, regionalizare).....	70
6.2.	Estimări financiare și surse de finanțare.....	70
6.2.1.	Estimări de cost și defalcarea pe categorii de investiții.....	71
6.2.2.	Surse potențiale de finanțare (APL, fonduri proprii, donatori, credite)	71
7.	INDICATORII-CHEIE DE PERFORMANȚĂ	73
8.	MATRICEA INTERVENȚIILOR (PLANUL DE ACȚIUNI)	75
9.	ANEXE	92
	Anexa 1. Programul de instruire obligatorii și recomandate.....	92
	Anexa 2. Matricea necesarului pentru elaborarea și standardizarea procedurilor operaționale standard (POS) aferente proceselor interne	95
	Anexa 3. Lista echipamentului IT necesar	100

ABREVIERI ȘI ACRONIME:

AAC	- Alimentare cu Apă și Canalizare
ADI	- Asociația Internațională pentru Dezvoltare
AMAC	- Asociația „Moldova Apă Canal”
AMR	- Automatic Meter Reading / Citire automată a contoarelor (sistem digital care permite transmiterea la distanță a datelor de consum)
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	- 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
IFRS	- Standarde Internaționale de Raportare Financiară
IWA	- Asociația Internațională a Apei / International Water Association
ICP	- Indicator Cheie de Performanță
Î.M.	- Întreprindere municipală
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
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
SCC	- Î.M. ”Su-Canal Comrat”
SP	- Stație de Pompare
SRC	- Serviciul de Relații cu Clienții
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 instruire și respectarea procedurilor.

1. INTRODUCERE

Prezentul Plan de Îmbunătățire a Performanței (PIP) este elaborat pentru Întreprinderea Municipală „Su-Canal Comrat”, cu asistența tehnică a proiectului „Securitatea Aprovizionării cu Apă și Sanitație în Moldova” (PSAASM), 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 locuitorii municipiului Comrat.

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, Î.M. „Su-Canal Comrat” 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 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 transformării Î.M. „Su-Canal Comrat” 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 Î.M. „Su-Canal Comrat” reprezintă documentul strategic de dezvoltare instituțională, financiară și operațională a operatorului public de alimentare cu apă și canalizare din municipiul Comrat.

Elaborat pentru perioada 2026–2030, planul definește direcțiile de acțiune necesare pentru modernizarea întreprinderii, creșterea eficienței și atingerea conformității cu standardele europene în domeniul serviciilor publice de utilități. PIP a fost elaborat 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 de planificare integrată și măsurabilă.

Planul cuprinde 83 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 Î.M. „Su-Canal Comrat” într-un operator performant, sustenabil financiar, capabil să furnizeze servicii continue și sigure pentru toți consumatorii.

Pentru implementarea integrală a planului este estimat un **necesar total de investiții de circa 427 milioane MDL**, inclusiv:

- 32 milioane MDL – contribuția proprie a operatorului și a APL Comrat;
- 196 milioane MDL – finanțare sprijinită din fonduri guvernamentale (FNDRL) și parteneri de dezvoltare;
- 199 milioane MDL – surse care urmează a fi identificate din partea donatorilor naționali și internaționali, pentru care operatorul și APL Comrat 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.

Primul domeniu – Consolidarea capacităților organizaționale, manageriale și de relaționare cu clienți – reunește 29 de măsuri și reprezintă fundamentul instituțional al planului. Acesta vizează crearea unui cadru intern modern, transparent și predictibil. Pentru îmbunătățirea cadrului instituțional și a guvernantei planul include printre altele clarificarea formei de gestiune a serviciului, obținerea autorizației de mediu și actualizarea statutului și regulamentelor locale. În vederea optimizării proceselor interne și a managementului organizațional, PIP propune o serie de măsuri, cele mai importante fiind introducerea controlului financiar public intern și a auditului intern, elaborarea procedurilor operaționale standard (POS), digitalizarea arhivei, instituirea sistemului de protecție a datelor personale și crearea unei pagini web oficiale pentru publicarea datelor de interes general. În ceea ce privește resursele umane, PIP prevede elaborarea unui plan de reînnoire a forței de muncă, actualizarea organigramei, instruirii continue și implementarea unui sistem de evaluare a performanței (KPI). În domeniul relațiilor cu clienții și calității serviciilor, cele mai relevante măsuri propuse includ crearea și operaționalizarea serviciului de relații cu clienții și implementarea unui sistem digital de evidență și răspuns la reclamații.

Până în anul 2030 se preconizează atingerea unei conformări juridice de 100%, implementarea integrală a procedurilor operaționale și creșterea eficienței administrative. Acest domeniu va asigura fundamentul instituțional necesar pentru aplicarea standardelor de bună guvernanta și management responsabil în sectorul public local.

Al doilea domeniu – Îmbunătățirea managementului financiar și a sustenabilității economice – cuprinde 8 măsuri și are ca scop asigurarea viabilității economice a operatorului. Prioritățile vizează consolidarea evidenței contabile, digitalizarea facturării și 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 90% 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, Î.M. „Su-Canal Comrat” 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. Măsurile prevăd construcția sau înlocuirea a peste 20 km de rețele de alimentare cu apă și 40 km de rețele de canalizare, construcția unei noi SEAU, reabilitarea rezervoarelor, achiziția de echipamente și utilaje moderne, implementarea unui sistem de mentenanță preventivă și digitalizarea completă a rețelelor prin SCADA și GIS. Pe baza indicatorilor ICP prognozați, planul prevede:

- Reducerea apei nefacturate (ICP 13–15) de la 54% în 2024 la sub 41% în 2030;
- Creșterea nivelului de contorizare (ICP 12) la 100% până în 2028;
- Reducerea blocajelor la rețelele de canalizare (ICP 11) cu peste 45%;
- Eliminarea completă a deversărilor neepurate (ICP 6, 19, 20 = 0);
- Extinderea gradului de conectare la sistemul de canalizare de la 40% la 60% (ICP 5);
- Implementarea integrală a sistemelor de monitorizare digitală (SCADA, GIS) pentru managementul activelor (ICP 18) și reducerea apei nefacturate (ICP 13-15).

Prin aceste investiții, se va asigura creșterea continuității serviciului la peste 23 ore/zi (în perioada caldă a anului), îmbunătățirea calității apei livrate și reducerea costurilor energetice prin modernizarea echipamentelor de pompare.

Monitorizarea implementării va fi realizată anual, printr-un sistem de raportare bazat pe indicatorii ICP, care vor reflecta progresul în termeni de performanță tehnică, eficiență financiară și calitate a serviciului. APL Comrat, împreună cu conducerea întreprinderii, vor institui un mecanism comun de supervizare și control, asigurând coordonarea proiectelor cu fondurile guvernamentale și partenerii de dezvoltare internaționali.

3. SINTEZA DIAGNOSTICĂ – PRINCIPALELE PROVOCĂRI

Diagnosticul realizat pentru Î.M. „Su-Canal Comrat” 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 de canalizare în municipiul Comrat. Deși operatorul menține un nivel înalt de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și o rată satisfăcătoare de colectare a plăților, funcționarea generală este marcată de vulnerabilități structurale, infrastructură uzată, lipsa epurării, pierderi masive de apă și nealinierea cadrului juridic la cerințele legislative actuale.

În domeniul **instituțional și juridic**, organizarea prestării serviciului și activitatea întreprinderii prezintă deficiențe și decalaje substanțiale. Astfel, serviciul este prestat de către operator în baza unui contract de delegare a gestiunii, deși, potrivit Legii nr. 303/2013, acesta ar trebui prestat prin gestiune directă, pe baza unei decizii de dare în administrare. Această situație generează incertitudine juridică, ambiguitate privind responsabilitatea fondatorului și un risc real de contestare a legalității deciziei consiliului local și al contractului de delegare a gestiunii. Actele constitutive (statutul) și regulamentul local nu sunt actualizate conform modificărilor legislative recente. Întreprinderea nu deține o autorizație de mediu pentru folosința specială a apei, care constituie un act permisiv esențial necesar pentru asigurarea conformității juridice a operatorilor din domeniul serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare.

Sectorul de alimentare cu apă se confruntă cu provocări semnificative legate de calitatea apei de la sursă, starea infrastructurii și lipsa monitorizării tehnice. Apa captată din surse subterane depășește limitele legale admise la indicatorul de amoniu, iar în sezonul cald se înregistrează deficit de apă, fiind necesare restricții temporare de furnizare. O parte a rețelelor de distribuție (circa 12%) este uzată fizic, realizată din conducte vechi de oțel și fontă cenușie. Rezervoarele principale prezintă fisuri și pierderi, iar lipsa sectorizării și a unui sistem SCADA împiedică supravegherea presiunii, a debitului și a calității apei în timp real. Deși gradul de acoperire cu servicii este înalt, infrastructura funcționează la limita capacității tehnice, cu riscuri permanente de avarii și întreruperi, iar unele zone periferice rămân neconectate.

Pierderea apei și ponderea ridicată a apei nefacturate constituie una dintre cele mai critice provocări pentru sustenabilitatea operatorului. În anul 2024, ponderea apei nefacturate a atins 54% din volumul total captat. Această pierdere este cauzată de starea avansată de degradare a rețelelor, de lipsa sectorizării, de contoare învechite și rezervoare deteriorate. Lipsa unui sistem complet de monitorizare și a unui bilanț hidraulic precis împiedică identificarea zonelor critice și planificarea intervențiilor. În absența echipamentelor moderne de detectare a scurgerilor și a personalului specializat în reducerea pierderilor, operatorul nu poate controla eficient volumul de apă nefacturată, ceea ce generează pierderi financiare considerabile și afectează stabilitatea economică a serviciului.

Sistemul de canalizare reprezintă un alt domeniu critic, care se confruntă cu provocări severe legate de acoperire, stare tehnică și lipsa epurării apelor uzate. Doar 40% dintre gospodăriile din municipiul Comrat sunt conectate la sistemul centralizat, ceea ce creează un dezechilibru major între serviciile de alimentare cu apă și cele de canalizare. Rețelele existente, cu o lungime de circa 53 km, sunt parțial degradate, iar peste 20 km prezintă uzură accentuată și o frecvență înaltă a blocajelor. Lipsa autospecialelor pentru curățare și întreținere face ca operatorul să acționeze doar

reactiv, fără un program de mentenanță preventivă. Cea mai gravă provocare este lipsa unei stații de epurare funcționale, fapt care determină deversarea directă a apelor uzate în râul Ialpug, fără tratament, cu un volum anual de peste 300 mii m³. Această situație încalcă legislația națională și directivele europene privind protecția mediului, generând un risc major de poluare, sancțiuni și deteriorare a sănătății publice. În lipsa unei infrastructuri de epurare, operatorul nu poate obține autorizațiile de mediu necesare și se află permanent într-o stare de neconformitate.

Dotarea tehnică și logistica operațională se află într-o stare critică. Parcul auto și echipamentele de lucru sunt depășite fizic și moral, iar multe utilaje au depășit durata normată de funcționare. Lipsa unui buldo-excavator, a unei cisterne moderne și a unui autolaborator pentru depistarea scurgerilor reduce semnificativ capacitatea de intervenție. Operatorul nu dispune de un sistem de reparații preventive planificate, iar infrastructura IT este parțial învechită. Activitatea de întreținere are caracter reactiv, fiind realizată doar în urma avariilor, ceea ce duce la costuri mai mari și eficiență redusă.

Situația financiară a operatorului este marcată de pierderi sistematice. Pe întreaga perioadă 2020–2024, rezultatele operaționale au fost negative, gradul de acoperire a costurilor rămânând subunitar. Tarifele pentru consumatorii casnici nu acoperă costurile reale, iar subvenționarea încrucișată este ridicată. Lipsa unui sistem modern de bugetare și control financiar intern afectează gestionarea resurselor. Operatorul depinde integral de finanțări externe pentru orice investiție majoră, ceea ce reduce autonomia financiară și limitează capacitatea de reacție în caz de urgență. Sistemul informatic contabil utilizat funcționează la capacitate limitată, iar procesele financiare nu sunt integrate cu cele operaționale.

Resursele umane reprezintă o provocare de fond pentru sustenabilitatea întreprinderii. Peste jumătate din personalul tehnic are vârsta între 46 și 63 de ani, iar un sfert dintre angajați sunt deja pensionari. Lipsa tinerilor specialiști și a unui plan de înnoire generațională amplifică riscul pierderii competențelor acumulate. Fluctuația anuală de personal depășește 20%, iar activitatea de instruire este aproape inexistentă. Operatorul nu dispune de proceduri operaționale standardizate, de un sistem de evaluare bazat pe indicatori de performanță (KPI) și nici de politici de resurse umane moderne. Lipsa responsabililor instruiți în domenii esențiale – protecția datelor, securitatea la incendiu, sănătatea și securitatea în muncă – expune întreprinderea la riscuri juridice și operaționale.

Nivelul de digitalizare al operatorului este scăzut, ceea ce limitează controlul tehnic și eficiența decizională. Monitorizarea presiunilor și a parametrilor hidraulici se realizează manual, fără sisteme automate de măsurare sau control. Lipsa unui sistem SCADA și a unei baze GIS reduce capacitatea de analiză și planificare. Infrastructura IT este depășită, iar procesele administrative și financiare sunt gestionate izolat, fără integrare digitală. Operatorul nu dispune de o pagină web oficială și nici de un ghișeu unic pentru comunicarea cu consumatorii, ceea ce afectează transparența și relația cu publicul. Aceste principale provocări sistematice reflectă vulnerabilitatea actuală a Î.M. „Su-Canal Comrat”, unde infrastructura îmbătrânită, resursele financiare insuficiente, pierderile ridicate de apă și lipsa capacităților instituționale reduc semnificativ performanța serviciului public și impun intervenții coerente, coordonate și etapizate pentru restabilirea funcționalității și conformității sectorului.

4. DOMENII DE INTERVENȚIE PENTRU ÎMBUNĂȚĂȚIREA PERFORMANȚEI

Domeniu de intervenție 1: Consolidarea capacității organizaționale și manageriale

Acest domeniu de intervenție urmărește întărirea fundației instituționale a operatorului, astfel încât procesele interne, guvernanta și resursele umane să susțină prestarea unor servicii sigure și previzibile. Intervențiile propuse vizează conformarea juridică, standardizarea și digitalizarea proceselor, transparența publică și dezvoltarea competențelor personalului. Prin aplicarea consecventă a acestor măsuri, Î.M. „Su-Canal Comrat” își va crește performanța operațională, reziliența și credibilitatea în raport cu APL și consumatorii.

Sub-domeniu de intervenție 1.1: Cadrul instituțional și guvernanta

Cadrul juridic și instituțional de funcționare a Î.M. „Su-Canal Comrat” necesită ajustări pentru a elimina unele neconcordanțe cu cadrul legislativ actualizat. 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 de clarificare a formei de gestiune a serviciului, actualizare a statutului întreprinderii, perfecționare a regulamentelor locale și obținerea autorizațiilor prevăzute de legislație. Rezultatul așteptat este o guvernanta stabilă, transparentă și pe deplin conformă cu legislația în vigoare.

Măsura 1.1.1: Clarificarea formei de gestiune a serviciului

Situația existentă: Operatorul funcționează în baza unui contract de delegare a gestiunii serviciului, deși, potrivit Legii nr. 303/2013, în cazul unei întreprinderi municipale ar trebui aplicată forma de gestiune directă și, respectiv o decizie de dare în administrare. Această neconcordanță creează riscuri juridice (notificări din partea organelor de control, intentarea proceselor de judecată) și incertitudine instituțională.

Intervenția: Aprobarea unei decizii de dare în administrare a serviciului public către Î.M. „Su-Canal Comrat”, înlocuind contractul actual de delegare a gestiunii, sau, alternativ, transformarea întreprinderii în societate comercială cu capital integral public.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Claritate juridică și conformare instituțională deplină;
- Eliminarea riscurilor de litigii și sancțiuni;
- Relații juridice stabile între APL și operator;
- Creșterea transparenței și predictibilității guvernantei locale.

Măsura 1.1.2: Obținerea autorizației de mediu pentru folosința specială a apei

Situația existentă: Î.M. „Su-Canal Comrat” nu deține autorizația de mediu pentru folosință specială a apei, din cauza neconformității infrastructurii de tratare a apei captate și a lipsei unei SEAU funcționale.

Intervenția: Pregătirea documentației și obținerea autorizației de mediu imediat după darea în exploatare a noii SEAU, conform prevederilor Legii apelor nr. 272/2011 și HG nr. 977/2018.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Conformare legală și de mediu deplină;
- Evitarea amenzilor și a plăților pentru poluarea mediului;
- Reducerea costurilor de exploatare.

Măsura 1.1.3: Actualizarea statutului întreprinderii municipale

Situația existentă: Statutul întreprinderii nu a fost actualizat din 2021 și nu include prevederile recente ale Legii nr. 70/2023 privind governanța întreprinderilor municipale.

Intervenția: Revizuirea și aprobarea statutului în redacție nouă, care să reglementeze clar structura organizatorică, diferențierea între organele de conducere și cele de control, regulile de repartizare a profitului net și de formare a capitalului de rezervă, precum și mecanismele de transparență și raportare.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Conformare juridică completă la cadrul legal actual;
- Clarificarea atribuțiilor și competențelor organelor de conducere și de control;
- Creșterea responsabilității și transparenței instituționale.

Măsura 1.1.4: Perfecționarea regulamentului local de organizare și funcționare a serviciului

Situația existentă: Regulamentul local nu este armonizat cu regulamentul-cadru aprobat de ANRE și nu reflectă modificările legislative recente.

Intervenția: Elaborarea și aprobarea unui nou regulament local, bazat pe modelul ANRE, care să reglementeze clar relațiile dintre operator și utilizatori, drepturile și obligațiile acestora, inclusiv cele introduse prin modificările recente ale legislației, temeiurile de suspendare/deconectare a serviciului, modalitățile de soluționare a petițiilor, etc.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Aliniere completă la cadrul normativ național;
- Uniformizarea procedurilor administrative;

- Reducerea riscului de sancțiuni;
- Îmbunătățirea imaginii APL și a operatorului în relațiile cu regulatorul național, donatorii și partenerii externi.

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

Organizarea internă a întreprinderii este afectată de lipsa POS, documentație neuniformă, control financiar insuficient și transparență scăzută. Acest sub-domeniu propune standardizarea și digitalizarea fluxurilor, introducerea planificării operaționale și a CFPI, audit intern periodic și comunicare publică prin pagina web. Implementarea conduce la eficiență administrativă mai mare, reducerea erorilor și creșterea încrederii publicului.

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

Situația existentă: Întreprinderea nu dispune de proceduri operaționale standard documentate, iar procesele interne se desfășoară empiric, pe baza experienței individuale a angajaților. Lipsa unui manual al calității și a fluxurilor documentate generează confuzii, întârzieri și erori în activitatea operațională, limitează capacitățile de instruire a personalului nou și autoinstruire a angajaților întreprinderii

Intervenția: Elaborarea și aprobarea unui set complet de proceduri operaționale standard (POS) pentru principalele domenii de activitate – exploatarea rețelelor, intervențiile tehnice, facturare, relații cu clienții, comunicare internă și procesul decizional, planificare, controlul calității și audit intern, contabilitate, achiziții și resurse umane. POS vor fi elaborate în format unitar, vor include etape, termene, responsabilități și formulare tipizate. După aprobare, acestea vor fi comunicate personalului prin instruirii interne și distribuite ținând cont de personalului responsabil pentru implementarea lor.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Claritate și uniformitate în procesele de lucru;
- 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 inefficientă 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 (KPIs) 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 (KPIs) 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 raporta 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: Documentele interne (rapoarte, cereri, fișe tehnice) sunt întocmite 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.

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 versiunilor aprobate, iar accesul la formulare se va face printr-un spațiu digital centralizat cu acces doar la versiunile actuale ale documentelor

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: 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. Lipsa unui plan clar determină ineficiență, prioritizări nefundamentate și dificultăți în evaluarea rezultatelor.

Intervenția: Elaborarea Planului 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. Rezultatele vor fi analizate în ședințe operative și corelate cu rapoartele de performanță ale compartimentelor.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

Măsura 1.2.6: Elaborarea planurilor anuale de achiziții și utilizarea platformei electronice achizitii.md

Situația existentă: Achizițiile se efectuează fragmentat, fără un plan anual și rareori prin platforme electronice. Această lipsă de sistematizare generează riscuri de neconformitate legală, întâzieri și costuri nejustificate.

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. 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 1.2.7: Lansarea paginii web oficiale și desemnarea persoanei responsabile de publicare

Situația existentă: Întreprinderea nu dispune de pagină web și nu publică informații privind activitatea sa, deciziile, indicatorii sau situațiile financiare, informații de interes public privind lucrări planificate, deconectări, achiziții, posturi vacante. Această lipsă reduce transparența și accesul cetățenilor la informațiile de interes public.

Intervenția: Crearea și lansarea 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.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

Măsura 1.2.8: Dotarea cu tehnică de calcul performantă

Situația existentă: Aproximativ 45% din echipamentele de birou sunt depășite fizic și moral, afectând viteza de lucru și comunicarea internă. 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 administrative.

Măsura 1.2.9: Implementarea sistemului de control financiar public intern (CFPI)

Situația existentă: Întreprinderea nu dispune de un sistem formal de control financiar public intern, iar activitățile de verificare și raportare financiară se realizează punctual și fără proceduri scrise.

Lipsa unei structuri de monitorizare duce la riscuri de neconformitate, cheltuieli necontrolate și absența unui mecanism de auto-corecție.

Intervenția: Instituirea unui sistem CFPI complet, conform cerințelor cadrului normativ național, care va include: identificarea și evaluarea riscurilor financiare, controale preventive și corective, raportare internă lunară și desemnarea persoanelor responsabile de monitorizare. 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. Procesul 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 1.2.10: 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.

Măsura 1.2.11: Amenajarea spațiului pentru arhiva întreprinderii

Situația existentă: Întreprinderea nu dispune de un spațiu amenajat corespunzător pentru arhivarea documentelor, iar materialele sunt păstrate dispersat, fără protecție la umiditate și incendiu, nefiind securizate împotriva accesării de către persoane neautorizate. Acest lucru creează riscuri de deteriorare și pierdere a informațiilor esențiale.

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

Intervenția: Amenajarea unui spațiu dedicat arhivei, conform normativelor privind păstrarea documentelor instituțiilor publice, cu rafturi metalice, protecție anti-incendiară, ventilație și acces controlat. Se va realiza inventarierea completă a fondului documentar existent și etichetarea acestuia. Spațiul va fi monitorizat de persoana responsabilă desemnată pentru arhivă.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Păstrarea sigură și organizată a documentației;
- Acces rapid la informații istorice;
- Reducerea riscului de pierdere a datelor și creșterea conformității legale.

Măsura 1.2.12: Aprobarea regulamentului de arhivă și desemnarea persoanei responsabile

Situația existentă: Nu există un regulament intern care să reglementeze activitatea de arhivare, iar atribuțiile nu sunt clar distribuite. Documentele sunt arhivate arbitrar, fără termene de păstrare stabilite și fără controlul fluxului documentar.

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.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

Măsura 1.2.13: Digitalizarea arhivei întreprinderii

Situația existentă: Documentele sunt păstrate exclusiv pe suport de hârtie, iar 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 backup 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.

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 1.2.14: 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 unui program anual de instruire 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.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

Măsura 1.2.15: 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 clienților și ale angajaților sunt stocate 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 și elaborarea procedurilor interne de confidențialitate. Se vor implementa politici de acces restricționat la baze de date, parole

securizate, copiere periodică de siguranță și evaluări anuale de impact. Implementarea ulterioară a prevederilor Legii nr. 195/2024 până la data de 23.08.2026.

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

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. Sub-domeniul promovează reînnoirea forței de muncă, actualizarea organigramei și fișelor de post, instruirii periodice și un sistem KPI 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: Proportia salariaților cu vârsta de peste 55 de ani este ridicată, 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, implementare învățământului dual, 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 2022 și nu reflectă modificările funcționale și operaționale recente. Statele de personal nu sunt perfect corelate cu structura ierarhică reală, iar cumulum de funcții rămâne frecvent.

Intervenția: Se va realiza o revizuire completă 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. Documentele vor fi aprobate de Consiliul de Administrație și comunicate tuturor subdiviziunilor.

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 anti-incendiară

Situația existentă: Întreprinderea nu dispune de personal instruit și certificat în domeniul securității anti-incendiară. Nu sunt organizate instruirii la angajare, periodice sau simulări practice.

Intervenția: Se va desemna o persoană responsabilă de securitate anti-incendiară și se va organiza instruirea și certificarea acestora 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: Î.M. „Su-Canal Comrat” nu a desemnat o persoană responsabilă cu protecția datelor și nu a efectuat instruirii de specialitate. Lipsa conformității cu Legea nr. 133/2011 (înlocuită din 23.08.2026 cu Legea nr. 195/2024) 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 stocarea 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: 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, instruirii 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 1.3.6: 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 (ICP) 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 1.3.7: Actualizarea fișelor de post conform legislației și POS

Situația existentă: Fișele de post existente nu sunt actualizate conform legislației muncii și nu includ criterii 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;
- Creșterea eficienței și responsabilității individuale.

Măsura 1.3.8: Aprobarea Regulamentului de ordine interioară actualizat

Situația existentă: Regulamentul intern este depășit, nefiind actualizat din 2022. Acesta nu reflectă modificările legislative și organizaționale recente, iar multe prevederi sunt generale sau incomplete.

Intervenția: Se va elabora și aproba un nou regulament intern, actualizat conform Codului muncii, cerințelor ANRE și legislației privind protecția datelor și siguranța la locul de muncă. Documentul va reglementa inclusiv procedurile de disciplină, concedii, instruirii, raportare și comunicare internă. După aprobare, regulamentul va fi prezentat personalului printr-o ședință generală și confirmare semnată de luare la cunoștință.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Conformitate deplină cu legislația muncii;
- Îmbunătățirea disciplinei organizaționale;
- Claritate și echitate în relațiile de muncă.

Măsura 1.3.9: 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 oficiale 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 1.3.10: 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 resursele 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 Î.M. "Su-Canal Comrat" și consumatorii se află într-un stadiu 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: Crearea și operaționalizarea Serviciului de relații cu clienții (SRC)

Situația existentă: Î.M. „Su-Canal Comrat” nu dispune de un serviciu dedicat relațiilor cu publicul. Reclamațiile și solicitările sunt preluate informal, fără evidență sistematică.

Intervenția: Constituirea Serviciului de relații cu clienții, desemnarea personalului responsabil și instruirea acestuia privind gestionarea reclamațiilor, solicitărilor și comunicarea publică.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Creșterea transparenței și a încrederii clienților;
- Reducerea timpului de răspuns la petiții;
- Îmbunătățirea imaginii operatorului.

Măsura 1.4.2: Implementarea unui sistem digital de evidență și răspuns la reclamațiile clienților

Situația existentă: Reclamațiile sunt înregistrate manual, fără trasabilitate și fără rapoarte periodice.

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

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Trasabilitate completă, monitorizare lunară a indicatorilor de calitate a serviciilor,
- Raportare publică transparentă. Domeniu de intervenție 2: Îmbunătățirea managementului financiar și asigurarea sustenabilității

Acest domeniu vizează aspectele evidențiate în diagnostic referitoare la sustenabilitatea financiară a operatorului, insuficiența proceselor de planificare bugetară și analizelor detaliate ale costurilor reale. În prezent, managementul financiar se bazează în principal pe intervenții ulterioare apariției deviațiilor, nefiind susținut de instrumente avansate de prognoză și control intern. Implementarea măsurilor propuse are ca obiectiv consolidarea capacității financiare, modernizarea și integrarea sistemelor contabile și diminuarea pierderilor economice, contribuind la creșterea eficienței financiare a operatorului.

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

Măsura 2.1.1: Modernizarea hardware-ului și soft-ului contabil

Diagnosticul a evidențiat 2 deficiențe majore a sistemului contabil: 1) suprasolicitarea serverului pe care rulează aplicația contabilă „1C: Contabilitate”, acesta atingând un nivel de utilizare a resurselor de aproape 100%. Situația generează întârzieri în procesarea datelor, blocaje temporare și limitează posibilitatea extinderii funcționalităților aplicației; 2) Configurația actuală a aplicației contabile „1C: Contabilitate” nu are componenta de gestiune a resurselor umane

Situația existentă: Serverul este învechit și nu corespunde cerințelor actuale, iar aplicația nu dispune de extensiunea privind managementul resurselor umane.

Intervenția: Achiziționarea unui sistem hardware nou și extensiunea configurației actuale a aplicației „1C: Contabilitate”

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. Deși managerul financiar aplică deja principiile IFRS, se impune instruirea personalului pe aspecte specifice domeniului alimentării cu apă și canalizare.

Intervenția: Organizarea instruirilor anuale 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 Vânzări 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 branșament, 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.

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

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 control bugetar. 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 lunare a costurilor unitare și a marjei operaționale

Situația existentă: În prezent, operatorul nu dispune de un sistem formalizat pentru analiza periodică a costurilor unitare aferente producției, distribuției și epurării apei. Evidența costurilor directe și indirecte este realizată fragmentat, fără o metodologie unitară de alocare și fără compararea sistematică a costurilor realizate cu valorile planificate. Totodată, nu există un mecanism de evaluare lunară a marjei operaționale, ceea ce limitează capacitatea conducerii de a identifica devierile semnificative, cauzele acestora și impactul asupra performanței financiare generale. Această lipsă de analiză integrată reduce vizibilitatea asupra costurilor reale pe m³ și afectează fundamentarea deciziilor manageriale.

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 Î.M. "Su-Canal Comrat", cumulat pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare, a înregistrat fluctuații semnificative, cu o ușoară tendință de îmbunătățire în ultimii ani. Dacă în anul 2020, veniturile operaționale acopereau doar 83,7% din costuri, iar în 2022 acest grad a scăzut chiar până la 72,3%, în 2024 se remarcă o recuperare până la un nivel de 86,3%. Tarifele actuale aplicate în 2025 nu acoperă integral costurile operaționale. Totodată este recomandată includerea redevenței și operaționalizarea fondului de dezvoltare prevăzut de 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, ÎM "Su-Canal Comrat" nu desfășoară un proces complet de bugetare anuală. Activitatea financiar-contabilă include doar anumite elemente ale acestuia, utilizate în principal pentru ajustarea tarifelor solicitate de autoritatea de reglementare (ANRE). Întreprinderea nu dispune de proceduri interne formalizate de elaborare a bugetelor, iar competențele personalului în acest domeniu sunt limitate.

Intervenția: Introducerea bugetării anuale și multianuale, cu analize trimestriale de abateri și prognoze de lichiditate. 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: Creșterea numărului 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 era de aproximativ 96% în anul 2024, cu o prognoză de creștere până la 99% 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 512 unități în 2024, fiind estimată o creștere la circa 560 unități până în 2030.

Intervenția: Branșarea și încheierea relațiilor contractuale cu consumatorii casnici și non-casnici 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 conectare a gospodăriilor casnice la sistemul de canalizare era de aproximativ 40% în anul 2024, cu o prognoză de creștere până la 60% în 2030, ca urmare a extinderii rețelei și a racordării gospodăriilor în sectoarele noi. Numărul consumatorilor non-

casnici conectați la rețeaua de alimentare cu apă era de 378 unități în 2024, fiind estimată o creștere la circa 460 unități până în 2030.

Intervenția: Branșarea și încheierea relațiilor contractuale cu consumatorii casnici și non-casnici 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 și naționale, întrucât capacitatea financiară a operatorului și a APL Comrat este limitată.

Prin urmare, pachetul de măsuri propus reprezintă nu doar un instrument tehnic de planificare, ci și un mecanism strategic de atragere a finanțărilor, menit să sprijine APL Comrat 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 și canalizare a municipiului Comrat se confruntă cu probleme sistemice de uzură avansată, pierderi ridicate de apă (54% în 2024), lipsa unei stații de epurare funcționale și acoperire insuficientă cu servicii centralizate de alimentare cu apă și de canalizare, în special în cartierele periferice. Aceste deficiențe generează costuri operaționale crescute, avarii 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 a 20 km de rețele uzate de alimentare cu apă

Situația existentă: Rețeaua de distribuție a apei din municipiul Comrat, cu o lungime totală de 173 km, include aproximativ 20 km de conducte vechi din oțel și azbociment, 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.

Sub-măsura 3.1.1-A: Înlocuirea a 9,1 km de rețele prioritare (prin finanțare FNDRL)

Intervenția: Reabilitarea tronsoanelor critice ale rețelei de distribuție a apei, cu o lungime totală de 9,1 km, prin înlocuirea conductelor vechi cu țevi moderne din polietilenă de înaltă densitate (PEHD, DN 50–200 mm), montarea de vane de sectorizare, hidranți și cămine noi de vizitare. Lucrările vor permite reducerea pierderilor reale de apă, creșterea presiunii stabile în rețea și îmbunătățirea fiabilității serviciului. 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:

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

Sub-măsura 3.1.1-B: Înlocuirea etapizată a altor 10,9 km de rețele (prin finanțare proprie APL/SCC)

Intervenția: Înlocuirea anuală a minimum 2 km de conducte de distribuție – în total 10,9 km pe durata programului (2026–2030) – prin efort financiar comun al APL Comrat și al operatorului Î.M. „Su-Canal Comrat. Lucrările vor utiliza tehnologii moderne fără săpătură pentru a reduce disconfortul urban, a limita costurile de intervenție și a menține integritatea carosabilului existent. Reabilitarea se va efectua etapizat, pe tronsoanele prioritare, 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

Situația existentă: Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă în municipiul Comrat este de 96%, ceea ce înseamnă că majoritatea gospodăriilor sunt conectate la sistemul centralizat de alimentare cu apă. Totuși, unele străzi cu case individuale rămân neacoperite, ceea ce împiedică atingerea accesului complet la serviciu și creează discrepanțe între zonele urbane.

Intervenția: Construcția a aproximativ 8 km de rețele noi de alimentare cu apă, conform necesarului identificat de operator, pentru asigurarea conectării complete a gospodăriilor rămase nebransate din mun. Comrat. Lucrările vor include conducte principale și secundare, bransamente individuale, cu conectare la sistemul municipal de distribuție.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Extinderea gradului de acoperire cu servicii de apă la 100%;
- Creșterea volumului de apă facturată cu până la 15%;
- Reducerea costurilor unitare;
- Reducerea riscurilor de sănătate publică;
- Îmbunătățirea calității vieții în cartierele periferice.

Măsura 3.1.3: Expertizarea și renovarea rezervorului de apă de 1000 m³ (SP-3)

Situația existentă: Rezervorul de 1000 m³ al Stației de Pompare nr. 3 (SP-3), amplasat în municipiul Comrat, prezintă un grad avansat de uzură. Construcția este deteriorată în partea superioară, afectând capacitatea de stocare și siguranța alimentării cu apă. În lipsa unei expertize tehnice detaliate, operatorul nu dispune de date suficiente pentru a stabili dacă este necesară reabilitarea sau înlocuirea acestui rezervor.

Sub-măsura 3.1.3-A: Expertiza tehnică detaliată a rezervorului de 1000 m³ (SP-3)

Intervenția: Efectuarea unei expertize tehnice specializate pentru evaluarea rezistenței structurale, a gradului de deteriorare și a stării hidroizolației rezervorului de 1000 m³ de la SP-3. Raportul tehnic rezultat va fundamenta decizia privind reabilitarea capitală sau construcția unui nou rezervor, asigurând planificarea corectă a investițiilor ulterioare și siguranța alimentării pentru zona de nord-vest a municipiului.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Obținerea unei baze tehnice clare pentru lucrările de renovare sau înlocuire;
- Planificarea corectă a investițiilor ulterioare.
- Creșterea siguranței infrastructurii de stocare;

Sub-măsura 3.1.3-B: Renovarea rezervorului de apă de 1000 m³ (SP-3)

Intervenția: În funcție de concluziile expertizei, se va realiza fie reabilitarea capitală a rezervorului existent – consolidarea pereților din beton armat, refacerea hidroizolației interioare, înlocuirea armăturilor și instalarea unui sistem automat de monitorizare a nivelului apei – fie construcția unui rezervor nou pe același amplasament, cu performanțe energetice și structurale superioare.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Restabilirea capacității de stocare integrală de 1000 m³;
- Reducerea pierderilor și riscurilor de contaminare secundară.

Măsura 3.1.4: Înlocuirea rezervorului de 500 m³ de la SP-4

Situația existentă: Rezervorul de 500 m³ din cadrul Stației de Pompare nr. 4 (SP-4) prezintă fisuri și pierderi de apă, iar amplasarea sa nu respectă zona de protecție sanitară — la o distanță de doar 16 metri se află o construcție rezidențială privată. Această situație afectează siguranța și funcționalitatea sistemului de alimentare cu apă, motiv pentru care este necesară înlocuirea completă a rezervorului.

Intervenția: Construcția unui nou rezervor de 500 m³ pe un teren alternativ care respectă zona de protecție sanitară și oferă condiții corespunzătoare pentru exploatare sigură. Proiectul este în curs de elaborare și va include construcția noului rezervor și reconfigurarea conexiunilor la rețeaua principală. Intervenția va elimina pierderile de apă, va asigura stabilitatea presiunii și va îmbunătăți fiabilitatea alimentării în municipiu.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Eliminarea pierderilor structurale;
- Îmbunătățirea presiunii și continuității alimentării;
- Respectarea zonei de protecție sanitară;
- Reducerea riscurilor de întrerupere a serviciului.

Măsura 3.1.5: Construcția unei Stații de Epurare a Apelor Uzate (SEAU) – 34.000 L.E.

Situația existentă: Municipiul Comrat nu dispune de o stație de epurare funcțională, iar apele uzate sunt deversate direct în mediu, provocând poluarea solului și a apelor de suprafață. Lipsa unei infrastructuri moderne de tratare 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 Studiul de Fezabilitate, iar în prezent se planifică elaborarea documentației tehnice.

Intervenția: Construcția unei Stații moderne de Epurare a Apelor Uzate, cu o capacitate de 34.000 Locuitori Echivalenți, în baza proiectului tehnic elaborat cu sprijinul Băncii Mondiale, în cadrul Proiectului „Securitatea Aprovizionării cu Apă și Sanitație în Moldova” (PSAASM).

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 3.1.6: Înlocuirea a 18,7 km de rețele de canalizare cu uzură avansată

Situația existentă: Din totalul de 53 km de rețele de canalizare existente în municipiul Comrat, aproximativ 26 km au depășit durata normată de exploatare și prezintă un grad avansat de uzură, manifestat prin blocaje frecvente și costuri crescute de întreținere. Operatorul estimează necesitatea înlocuirii prioritare a 18,7 km de rețele cu deteriorare accentuată. Lipsa documentației tehnice actualizate limitează în prezent posibilitatea demarării lucrărilor și a fundamentării investiției din punct de vedere tehnic și financiar.

Intervenția: Înlocuirea prioritara, în următorii cinci ani, a 18,7 km de rețele de canalizare cu grad ridicat de uzură, în vederea reducerii blocajelor și îmbunătățirii fiabilității sistemului. Măsura va include elaborarea documentației tehnice necesare, urmată de execuția lucrărilor de înlocuire a conductelor degradate și de modernizarea conexiunilor gospodărești.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

Măsura 3.1.7: Extinderea rețelelor și a ariei de deservire a sistemului de canalizare din mun. Comrat

Situația existentă: Gradul actual de acoperire a municipiului Comrat cu servicii publice de canalizare este de aproximativ 40%, 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. Operatorul estimează necesitatea extinderii rețelei de canalizare cu cel puțin 90 km pentru a atinge acoperirea completă a populației.

Sub-măsura 3.1.7-A: Extinderea rețelei de canalizare în cartierul „Tucăneasca”

Intervenția: Implementarea proiectului 12/25-ME „Extinderea rețelelor exterioare de canalizare și construcția a două stații de pompare în municipiul Comrat (microraioul Tucăneasca)”, care prevede construcția a 21,3 km de rețele gravitaționale (DN 200–300 mm), 2,7 km de rețele sub presiune și două stații de pompare a apelor uzate (SPAU). Proiectul constituie prima etapă a programului etapizat de extindere și modernizare a infrastructurii edilitare a municipiului Comrat.

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.

Sub-măsura 3.1.7-B: Extinderea etapizată și completarea rețelelor de canalizare la nivelul municipiului

Intervenția: Elaborarea documentației tehnice și implementarea unui program etapizat de extindere a rețelelor publice de canalizare pe întreg teritoriul municipiului Comrat. Măsura prevede construcția de colectoare principale, 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 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-domeniu de intervenție 3.2: Dotări operațional-tehnice

Parcul auto și baza tehnico-materială a Î.M. „Su-Canal Comrat” sunt învechite, insuficiente și parțial funcționale, ceea ce afectează grav 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: Parcul auto al operatorului este limitat în tehnică, uzat fizic și moral, fără o strategie clară de înlocuire sau reutilare. Frecvențele defecțiuni, costurile ridicate de întreținere și lipsa de predictibilitate în planificarea investițiilor limitează capacitatea de reacție și performanța operațională.

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 APL Comrat și 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 30% 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 30% 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, 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) 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 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 spălare 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-C: Achiziționarea autovehiculului specializat pentru depistarea scurgerilor latente

Intervenția: Procurarea unui autovehicul specializat complet echipat pentru identificarea scurgerilor ascunse, dotat cu corelator acustic, geofon digital și sistem automat de măsurare. Echipamentul va permite detectarea proactivă a pierderilor reale de apă și monitorizarea permanentă a rețelelor. Personalul va fi instruit pentru operarea sistemelor de diagnosticare.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Autovehicul specializat, dotat cu tehnologie modernă de detecție;
- Reducerea pierderilor de apă prin identificarea scurgerilor ascunse;
- Creșterea preciziei bilanțului hidraulic și a calității intervențiilor;
- Profesionalizarea personalului tehnic.

Sub-domeniu de intervenție 3.3: Managementul activelor și inventarierea

Operatorul administrează infrastructura publică de alimentare cu apă și canalizare a municipiului Comrat, însă nu deține un registru complet, 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. În multe cazuri, localizarea exactă a activelor nu este cunoscută, iar lipsa unei evidențe sistematizate îngreunează gestionarea eficientă, evaluarea pierderilor, calculul redevenței și planificarea investițiilor. Această deficiență structurală afectează atât transparența patrimonială, cât și capacitatea operatorului de a elabora planuri de reabilitare pe baze reale. În același timp, absența unui sistem GIS operațional 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 o inventariere completă și digitalizată a patrimoniului operatorului, urmată de integrarea acestuia într-un sistem GIS funcțional, interoperabil cu SCADA și cu bazele de date a consumatorilor.

Măsura 3.3.1: 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 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 APL Comrat;
- Aprobarea oficială a inventarului prin decizie comună APL – operator.

Procesul va crea o bază de date 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.

Măsura 3.3.2: Dezvoltarea și operaționalizarea instrumentului GIS pentru evidența și gestionarea activelor

Intervenția: În continuarea inventarierii, 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 în timp real a intervențiilor și corelarea cu datele de operare din SCADA (debit, presiune, pierderi). 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.

Sub-domeniu de intervenție 3.4: Mentenanța echipamentelor

Î.M. „Su-Canal Comrat” 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 (RPP)

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 calendarul de operare al rețelelor;
- 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 și epurarea apelor uzate, 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.

Sub-domeniu de intervenție 3.5: Reducerea ponderii apei nefacturate

Pentru Î.M. „Su-Canal Comrat”, reducerea apei nefacturate constituie o prioritate strategică pentru creșterea performanței tehnice, a eficienței operaționale și a sustenabilității financiare. În anul 2024, volumul total de apă nefacturată a fost de 838,1 mii m³, echivalent cu 54% din volumul captat, în scădere față de 61% în 2020, dar încadrat în continuare în categoria „performanței elementare”, conform metodologiei *Utility of the Future* (Banca Mondială, 2024).

Deși indicatorii operaționali arată o evoluție pozitivă — 9,3 litri/oră/conexiune în 2024 (nivel de „performanță bună”) și o reducere a pierderilor de la 18,8 m³/km/zi în 2020 la 13,2 m³/km/zi în 2024 — problema rămâne una sistemică și structurală. Principalele cauze sunt infrastructura tehnică învechită, lipsa sectorizării rețelei, absența unui sistem de monitorizare digitală (SCADA/DMA) și evidența incompletă a scurgerilor. Operatorul nu dispune de un personal dedicat și nici de o strategie unitară pentru reducerea pierderilor, iar activitățile desfășurate 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 brășamente 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 pierderilor, elaborarea unei strategii dedicate, monitorizarea indicatorilor de performanță, sectorizarea 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 Î.M. „Su-Canal Comrat”.

Măsura 3.5.1: Identificarea personalului responsabil de reducerea apei nefacturate

Situația existentă: La Î.M. „Su-Canal Comrat” nu există personal dedicat, responsabil pentru controlul și reducerea apei nefacturate. Parțial cu anumite elemente din domeniul controlului apei nefacturate se ocupă diferit personal din compartimentele tehnice și economice. Administrația Î.M. „Su-Canal Comrat” conștientizează importanța economică a indicatorilor apei nefacturate trebuie, dar nu a dedicat personal distinct pentru soluționarea acestei probleme.

Intervenția pe termen scurt (2026–2028): Desemnarea unei persoane responsabile de reducerea apei nefacturate, subordonată direct directorului general al operatorului. Această funcție va avea rol de coordonare și monitorizare a activităților legate de pierderile de apă și va fi sprijinită metodologic de consultanți externi. 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): Constituirea unei secții dedicate controlului apei nefacturate, extinderea setului de ICP monitorizați și digitalizarea sistemului de raportare și formarea profesională continuă a personalului implicat în 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 dispecheratului. Acest mod de lucru, bazat pe notări manuale, limitează acuratețea, frecvența și utilitatea analizei. 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: Sectorizarea rețelei prin zone de monitorizare DMA la nivel de Stație de pompare

Situația existentă: Sistemul de alimentare cu apă al Î.M. „Su-Canal Comrat” funcționează preponderent gravitațional, fiind alimentat din două rezervoare principale cu volume de câte 2 500 m³ fiecare. Doar o parte dintre consumatori sunt deserviți prin pompare de la Stațiile SP-03 și SP-04. În prezent, doar rețeaua aferentă SP-04 poate fi considerată o zonă distinctă de monitorizare, datorită existenței unui contor mecanic montat pe conducta de refulare. Rețelele conectate la SP-03 nu pot fi monitorizate separat, deoarece la intrarea în rezervorul de la SP-04 lipsește un debitmetru. Astfel, operatorul nu poate calcula precis balanța apei pe sectoare și nu poate localiza eficient pierderile.

Intervenția: Sectorizarea sistemului de distribuție prin implementarea de zone de monitorizare (DMA) la nivelul principalelor stații de pompare, cu următoarele acțiuni:

- Identificarea și delimitarea zonelor hidraulice corespunzătoare SP-03 și SP-04, ca potențiale DMA independente;
- Instalarea contoarelor de debit cu citire la distanță la intrarea în rezervoarele de apă și pe conductele principale de refulare;

- Construirea căminelor tehnice pentru amplasarea echipamentelor de măsurare și pentru protecția acestora;
- Crearea unei baze de date digitale pentru înregistrarea și compararea fluxurilor măsurate între zone;
- Integrarea informațiilor în sistemul SCADA (pe măsura implementării), pentru monitorizarea continuă și analiza deviațiilor.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Calculul precis al bilanțului apei;
- Identificarea pierderilor de apă;
- Reducerea pierderilor pe conexiune prin localizarea rapidă a sectoarelor problematice.

Măsura 3.5.5: Sectorizarea rețelei prin zone de monitorizare DMA divizate în sectoare de ≤ 20 km

Situația existentă: La sfârșitul anului 2024, lungimea totală a rețelelor de alimentare cu apă gestionate de Î.M. „Su-Canal Comrat” era de 173,2 km, în creștere cu 26% față de acum cinci ani. Rețelele extinse acoperă zone urbane și periurbane cu densități variabile de consum, însă lipsa unei sectorizări interne limitează capacitatea operatorului de a localiza pierderile și de a analiza eficiența hidraulică pe tronsoane. În prezent, monitorizarea volumelor de apă se face doar la nivel general, fără divizarea sistemului în zone controlabile distincte.

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;
- Construcția căminelor tehnice pentru montarea echipamentelor de măsurare (contoare de debit, senzori de presiune);
- Integrarea echipamentelor în sistemele digitale SCADA și GIS pentru monitorizare în timp real;
- Atribuirea tuturor consumatorilor la zonele corespunzătoare de monitorizare;
- 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;
- Calculul precis al bilanțului apei;
- Identificarea pierderilor de apă;

- Reducerea pierderilor pe conexiune prin localizarea rapidă a sectoarelor problematice.

Măsura 3.5.6: Controlul consumului autorizat nefacturat

Situația existentă: În structura volumului total de apă nefacturată din municipiul Comrat, care a constituit 838,1 mii m³ în anul 2024, o parte semnificativă – 143,1 mii m³ (17%) – 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 și la SPAU;
- Testarea hidranților și stingerea incendiilor;
- 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 (proprii 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 3.5.7: Depistarea și reducerea scurgerilor latente

Situația existentă: Una dintre principalele probleme operaționale ale Î.M. „Su-Canal Comrat” 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 Comrat – soluri nisipoase, prezența numeroaselor rețele subterane și presiuni hidraulice variabile – o parte semnificativă a pierderilor rămâne nedetectată. Deși operatorul deține echipamente pentru detectarea scurgerilor încă din anul 2007, acestea sunt depășite tehnic și nefuncționale, nefiind utilizate în prezent.

În lipsa unor instrumente moderne precum SCADA, DMA 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 inspecție 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 inspecției 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 3.5.8: Evidența sistematică a scurgerilor de apă

Situația existentă: Unul dintre factorii care limitează capacitatea Î.M. „Su-Canal Comrat” 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 – inițial pe suport de hârtie, ulterior 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.

Sub-domeniu de intervenție 3.6: Îmbunătățirea contorizării apei

Contorizarea volumelor de apă livrată și consumată constituie una dintre cele mai importante componente ale gestiunii eficiente și transparente a sistemelor de alimentare cu apă. În cazul Î.M. „Su-Canal Comrat”, deși gradul actual de contorizare atinge 96%, sistemul prezintă deficiențe structurale și tehnologice: circa 300 de contoare sunt de modele vechi, aproximativ 1.000 au termenul de verificare metrologică expirat, iar 193 de blocuri locative nu sunt echipate cu contoare

generale. Totodată, stațiile de pompare SP-02, SP-03 și SP-04 și fântânile arteziene funcționează cu contoare mecanice, iar la intrările în rezervoare lipsesc echipamente de măsurare, ceea ce limitează acuratețea bilanțului hidraulic și identificarea pierderilor.

Modificările recente ale cadrului normativ sporesc responsabilitățile operatorilor de servicii publice în domeniul măsurării volumelor de apă captate, 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 captate, 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 9.951 contoare de apă. Modificările cadrului normativ impun operatorilor obligația de a menține o evidență completă și actualizată a parcului de contoare. În prezent, Î.M. „Su-Canal Comrat” 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.

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 300 de contoare (3%) sunt de modele vechi, iar aproximativ 1.000 (10%) 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 prevede achiziționarea 1000 contoarelor de apă pentru consumatori casnici în sumă de 251.7 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;
- Eliminarea consumurilor neînregistrate și a pierderilor comerciale;
- Uniformizarea standardelor de măsurare la nivelul operatorului;
- Creșterea acurateții datelor de facturare.

Măsura 3.6.3: Dotarea bransamentelor blocurilor locative cu contoare generale (comune)

Situația existentă: Municipiul Comrat are 193 blocuri multietajate fără contoare generale la intrare. Lipsa acestora împiedică determinarea diferențelor dintre consumul total al blocului și suma consumurilor individuale, afectând bilanțul hidraulic și transparența facturării.

Intervenția:

- Inventarierea 193 blocuri de locuințe pentru a stabili numărul de bransamente și numărul de apartamente ce revine fiecărui bransament.
- Alegerea diametrului contorului necesar în funcție de numărul de apartamente la fiecare bransament.
- Procurarea contoarelor și instalarea în subsolurile blocurilor multietajate pe bransamentele de apă în conformitate cu cerințele producătorului. Oportun ar fi instalarea contoarelor inteligente cu citire la distanță.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Toate blocurile dotate cu contoare generale de bransament;
- Reducerea pierderilor interne din sistemele interioare ale clădirilor;
- Înregistrarea corectă și echitabilă a consumului total;
- Fundamentarea exactă a bilanțului apei distribuite.

Măsura 3.6.4: Asigurarea unui nivel de contorizare de 100%

Situația existentă: Nivelul actual de contorizare este de 96%, ceea ce înseamnă aproximativ 360 locuri de consum necontorizate, în special gospodării din zone periferice.

Intervenția: Instalarea a circa 360 de contoare noi la toate locurile de consum necontorizate, în paralel cu legalizarea branșamentelor 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 municipiului;
- Eliminarea pierderilor comerciale din consumuri neînregistrate;
- Echitate tarifară pentru toți utilizatorii;
- Creșterea veniturilor operatorului și conformitate deplină cu normele ANRE.

Măsura 3.6.5: Înlocuirea contoarelor de apă mecanice de la SP-02, SP-03 și SP-04 cu contoare inteligente cu posibilitatea citirii la distanță și conectarea în SCADA

Situația existentă: Stațiile de pompare SP-02, SP-03 și SP-04 sunt echipate cu contoare mecanice, care necesită citire manuală și nu pot fi integrate în SCADA. Aceasta reduce precizia monitorizării volumelor pompate și a echilibrului hidraulic.

Intervenția: Înlocuirea contoarelor mecanice existente cu contoare inteligente pentru transmiterea automată a datelor în dispecheratul central. Fiecare contor va fi conectat la sistemul SCADA al operatorului, permițând monitorizarea continuă a volumelor pompate, și a debitului instantaneu. Implementarea acestei măsuri va asigura citirea automată a debitului 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 3.6.6: Instalarea contoarelor cu citire la distanță la intrarea în rezervoarele de apă

Situația existentă: Operatorul folosește patru rezervoare principale de apă – două de 2.500 m³, unul de 1.000 m³ și unul de 500 m³, amplasate pe diferite niveluri de presiune ale sistemului de alimentare. La intrările în aceste rezervoare nu există debitmetre funcționale. Această situație generează erori în calculul bilanțului hidraulic și face dificilă identificarea pierderilor pe segmentele de transport dintre stațiile de pompare și rezervoare. Lipsa măsurătorilor exacte reduce controlul operațional și împiedică evaluarea reală a pierderilor tehnice din rețelele de aducțiune.

Intervenția: Instalarea debitmetrelor electromagnetice inteligente, la intrarea în rezervoare (2x2.500 m³, 1.000 m³ și 500 m³), pentru măsurarea volumelor de apă intrate în rezervoare. Contoarele vor fi dotate cu modul de citire la distanță și vor fi conectate la sistemul SCADA al operatorului, permițând înregistrarea automată a datelor. Sistemul va asigura transmiterea în timp real a informațiilor privind debitul instantaneu, presiunea și volumele zilnice de intrare, iar datele vor fi corelate cu cele provenite de la stațiile de pompare și punctele de distribuție.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Determinarea exactă a volumelor de apă transferate;
- Calcul precis al bilanțului hidraulic;
- Identificarea zonelor cu pierderi;
- Monitorizare automată și raportare digitalizată.

Măsura 3.6.7: 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 a implementat un proiect pilot de citire la distanță în cartierul „Gheofizica”, unde 225 de branșamente au fost echipate cu astfel de contoare.

Operatorul nu deține o analiză economică privind rentabilitatea extinderii sistemului, deși presiunea reglementărilor și necesitatea reducerii pierderilor comerciale impun trecerea treptată la soluții inteligente.

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 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.

Măsura 3.6.8: Înlocuirea contoarelor de apă mecanice la fântânile arteziene cu contoare inteligente cu citire la distanță și conectarea în SCADA

Situația existentă: Operatorul gestionează 12 fântâni arteziene lângă localitatea Cioc Maidan și 3 fântâni arteziene în mun. Comrat, care alimentează sistemul central de apă potabilă al municipiului. Toate aceste puncte de captare sunt echipate cu contoare mecanice vechi, care necesită citire manuală și nu pot fi conectate la sistemul SCADA.

Din acest motiv, operatorul nu dispune de date exacte privind volumele de apă captate zilnic și nu poate determina cu precizie pierderile tehnice dintre sursă și rețelele de distribuție. De asemenea, lipsa monitorizării în timp real nu permite reglarea operativă a regimurilor de pompare, ceea ce reduce eficiența energetică și crește riscul de supraconsum.

Intervenția:

- Identificarea debitului fiecărei fântâni arteziene și selectarea corectă a diametrului contorului de apă;
- Înlocuirea tuturor contoarelor mecanice existente cu contoare inteligente, având modul de transmitere automată a datelor. Fiecare contor va fi conectat direct la sistemul SCADA, permițând monitorizarea volumelor captate. Citirile vor fi transmise automat, iar datele vor fi arhivate electronic și corelate cu volumele distribuite pentru calcularea exactă a bilanțului hidraulic. Implementarea acestei măsuri va permite identificarea rapidă a pierderilor tehnice, optimizarea regimurilor de pompare și reducerea costurilor operaționale.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Monitorizare în timp real a volumului de apă captat;
- Date integrate automat în sistemul SCADA;
- Reducerea pierderilor reale de apă;
- Creșterea preciziei bilanțului hidraulic la sursă.

Sub-domeniu de intervenție 3.7: Digitalizare și integrarea tehnologiilor (GIS, SCADA)

Î.M. „Su-Canal Comrat” 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.

Măsura 3.7.1: Proiectarea și implementarea SCADA pentru sistemul de alimentare cu apă (stațiile de pompare)

Situația existentă: Sistemul de alimentare cu apă al municipiului Comrat funcționează complet manual, fără echipamente de monitorizare. 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-02 – SP-04) 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. 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: Proiectarea și implementarea SCADA pentru sistemul de canalizare (stațiile de pompare + SEAU)

Situația existentă: LA SPAU Principală este personal de serviciu. SPAU Locale funcționează în regim automat fără supraveghere permanentă, ce pune în pericol fiabilitatea sistemului de canalizare. Operatorul nu poate monitoriza automat nivelul bazinelor și starea pompelor la SPAU.

Intervenția: Obiect al contractului de proiectare și construcție a SEAU noi pentru mun. Comrat v-a fi și elaborarea SCADA pentru SEAU nouă. Oportun ar fi, ca în acest contract să se prevadă și acoperirea SCADA pentru toate SPAU.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Monitorizare centralizată a întregului sistem de canalizare;
- Reducerea timpului de reacție la avarii și blocaje;
- Prevenirea deversărilor necontrolate și a poluării mediului;
- Optimizarea costurilor energetice la pompare;
- Optimizarea personalului de deservire.

Măsura 3.7.3: Extinderea SCADA pentru integrarea DMA și funcționalități suplimentare (dirijare la distanță)

Situația existentă: În prezent, operatorul nu deține zone de măsurare și control (DMA) și nu are posibilitatea de dirijare la distanță a pompelor sau supapelor. Controlul presiunii se realizează manual, iar datele despre debite și pierderi sunt limitate.

Intervenția: După implementarea sistemului SCADA de bază, se va realiza extinderea acestuia prin integrarea zonelor DMA (District Metered Areas) și instalarea echipamentelor de dirijare la distanță. Sistemul va permite reglarea automată a presiunii, închiderea selectivă a sectoarelor și analiza pierderilor în timp real. Funcționalitățile suplimentare vor include controlul energetic al pompelor și corelarea cu GIS pentru localizarea avariilor.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Automatizare completă a sistemului de alimentare cu apă;
- Control de la distanță al presiunii și debitului;
- Reducerea pierderilor și a consumurilor energetice;
- Creșterea duratei de viață a rețelelor și echipamentelor.

Măsura 3.7.4: Elaborarea GIS propriu al operatorului (bazat pe www.geodata.gov.md)

Situația existentă: Rețelele de apă și canalizare sunt vizualizate schematic pe platforma națională www.geodata.gov.md, însă datele 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 brașamentelor 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.

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 3.7.5: 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;
- Întreținerea durabilă a infrastructurii digitale;
- Îmbunătățirea calității raportării tehnice și financiare.

Sub-domeniu de intervenție 3.8: Eficiență energetică

Sistemul de alimentare cu apă din municipiul Comrat înregistrează un consum specific ridicat de energie, generat în special de captarea apei subterane, aflate la distanță de circa 17 km de mun. Comrat și de repomparea apei la stațiile de pompare regionale.

Din totalul celor 12 fântâni arteziene din câmpul Cioc Maidan, 11 folosesc echipamente cu termen de exploatare practic depășit. De asemenea, două dintre cele trei pompe de la SP-02 se află la limita duratei normate de exploatare. Modernizarea echipamentelor de pompare este esențială pentru reducerea costurilor de operare, creșterea fiabilității și îmbunătățirea performanței energetice a operatorului.

Măsura 3.8.1: Înlocuirea agregatelor de pompare la 6 fântâni arteziene (câmpul de captare Cioc Maidan)

Situația existentă: Câmpul de captare Cioc Maidan include 12 fântâni arteziene, forate în 1998–1999 și echipate în 2010 cu pompe submersibile Wilo (TWI-6.30-26-B-SD). După peste 15 ani de exploatare, 11 pompe sunt uzate fizic și moral.

Intervenția: Înlocuirea agregatelor de pompare la 6 fântâni arteziene din câmpul Cioc Maidan cu pompe submersibile moderne, de înaltă eficiență. Lucrările fac parte dintr-un proiect aprobat spre finanțare din Bugetul de Stat (FNDRL) și vor fi implementate în perioada 2026–2027.

Rezultate și efecte țintite:

- Scăderea consumului specific de energie;
- Reducerea costurilor de întreținere și operare;
- Creșterea fiabilității echipamentelor de pompare;
- Prolungirea duratei de exploatare a sistemului de captare.

Măsura 3.8.2: Înlocuirea a două agregate de pompare la SP-02

Situația existentă: Stația de pompare nr. 2 (SP-02) din Cioc Maidan, componentă principală a sistemului de alimentare, este echipată cu trei agregate de pompare: două WILO instalate în 2010 (90 kW) și unul SAER instalat în 2020 (75 kW). Cele două echipamente mai vechi practic se află la limita duratei de exploatare, ce poate conduce la defecțiuni și frecvență crescută a reparațiilor.

Intervenția: Se va realiza înlocuirea a două agregate de pompare de la SP-02 cu pompe centrifugale de înaltă eficiență, dotate cu control electronic automatizat. Noile echipamente vor fi compatibile cu sistemul SCADA planificat, pentru monitorizarea continuă a parametrilor de funcționare.

Rezultate și efecte țintite:

- Reducerea consumului energetic la nivelul SP-02;
- Reducerea costurilor de reparații;
- Conformitate cu cerințele Directivei 2012/27/UE privind eficiența energetică.

Măsura 3.8.3: Utilizarea surselor regenerabile de energie

Situația existentă: În anul 2024 consumul de energie electrică pentru domeniul alimentarea cu apă a fost de 2.619,8 mii kWh. Cea mai mare parte a fost consumată de stația de captare a apei din Cioc Maidan. Pentru serviciul de alimentare cu apă, costul pentru electricitate se ridică la 32,8% din totalul costului.

Sub-măsura 3.8.3-A: Elaborarea unui Studiu de Fezabilitate pentru determinarea oportunității construcției unui câmp fotovoltaic la stația de captare a apei din Cioc Maidan

Intervenția: Elaborarea unui Studiu de Fezabilitate (SF) care va analiza eficiența economică pentru instalarea unui câmp cu panouri fotovoltaice pe teritoriul SP-02. SF urmează să stabilească puterea instalată necesară, CAPEX, OPEX și impactul de mediu și asupra costurilor de producție.

Rezultate și efecte țintite:

- Fundamentarea tehnico-economică a utilizării energiei regenerabile (fotovoltaice);
- Stabilirea costurilor investiționale și impactului tarifar.

Sub-măsura 3.8.3-B: Construcția câmpului fotovoltaic în conformitate cu recomandările propuse în Studiul de Fezabilitate elaborat

Intervenția: În caz de stabilire a fezabilității construcției unui câmp fotovoltaic pe teritoriul SP-02 se recomandă:

- Stabilirea surselor de finanțare externă a proiectului;
- Implementarea prevederilor SF.

Rezultate și efecte țintite:

- Protecția mediului prin consumul de resurse energetice regenerabile (energie verde);
- Reducerea costurilor de producție cu impact pozitiv asupra tarifului.

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

Sursa principală de alimentare a municipiului Comrat este câmpul de captare Cioc Maidan, care furnizează apă cu concentrații ridicate de amoniu (NH_4^+) depășind valorile maxime admise stabilite prin Legea nr. 182/2019 privind calitatea apei potabile. În sezonul cald, sistemul înregistrează și un deficit de apă de până la 20–25 %, cauzat de creșterea consumului de apă, scăderea nivelului static al apei în fântânile arteziene și de capacitatea limitată a fântânilor arteziene.

În lipsa unui tratament complex, apa este livrată consumatorilor cu devieri de la parametrii de potabilitate, iar apa este sistată în orele de noapte în perioada caldă a anului. Pentru asigurarea durabilă a calității și continuității serviciilor, este necesară o abordare strategică etapizată, bazată pe studii tehnice solide și investiții orientate pe termen mediu și lung. În anul 2021 a fost elaborat Studiul de fezabilitate „Construcția aducțiunilor regionale de apă din râul Prut în localitățile din raioanele Comrat și Ceadâr-Lunga” (S.R.L. „FLUXPROIECT”), ce propune realizarea unei aducțiuni din râul Prut către municipiul Comrat, cu construcția unei Stații de Tratare a Apei (STA) în apropierea orașului.

Măsura 3.9.1-A: Elaborarea unui Studiu de Fezabilitate pentru soluții tehnice fiabile, etapizate pe termen mediu și lung

Intervenția: Elaborarea unui Studiu de Fezabilitate (SF) care va analiza mai multe scenarii tehnice de asigurare a calității și continuității alimentării cu apă. Studiul va constitui documentul strategic de fundamentare a investițiilor și de prioritizare a măsurilor pentru perioada 2027–2030.

Rezultate și efecte țintite:

- Fundamentarea tehnico-economică a soluțiilor de alimentare durabilă;
- Stabilirea direcției strategice pentru îmbunătățirea calității apei;
- Crearea cadrului pentru reducerea deficitului de apă și asigurarea continuității 24/24;
- Orientarea investițiilor viitoare spre soluții etapizate și eficiente.

Măsura 3.9.1-B: Implementarea etapizată a soluțiilor propuse de Studiul de fezabilitate

Intervenția: După aprobarea Studiului de Fezabilitate, vor fi implementate etapizat măsurile tehnice recomandate, în funcție de fezabilitate și finanțare.

Rezultate și efecte țintite:

- Calitate a apei livrate conformă cu prevederile legale și standardele UE;

- Eliminarea întreruperilor sezoniere și asigurarea serviciului 24/24 ore.

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 ÎM „SU-Canal Comrat”.

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 649 unități (de la 9.301 în 2024 la 9.950 în 2030) în mun. Comrat (ICP 4 - gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă va crește de la 96% la 99%);
 - ✓ Pe parcursul următorilor 5 ani se planifică creșterea numărului de consumatori casnici pentru serviciul de canalizare cu 2.139 (de la 3.891 în 2024 la 6.030 în 2030, odată cu extinderea rețelelor) în mun. Comrat (ICP 5 - gradul de acoperire cu servicii de canalizare va crește de la 40% la 60%);
- **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;
 - ✓ Numărul de salariați va crește cu 2 unități, 1 pentru sectorul de alimentare cu apă și 1 pentru sectorul de canalizare;
 - ✓ Prețurile la energia electrică se prognozează să crească cu o rată medie de 5% anual.
 - ✓ 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 (sunt incluse doar cele proprii). Însă este prognozată includerea plății unei redevențe în valoare de 1 milion lei⁴ pe an începând

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

⁴ Aceasta se va stabili exact la următoarea procedură de actualizare a tarifelor. Valoarea inclusă reiese din Investițiile relizate și aprobate în scopuri tarifare de către ANRE în anii 2022-2025 de circa 53 mil lei și durata maximă de utilizare utilă a fost utilizată de cea a rețelelor HDPE de 50 ani.

cu anul 2026, odată cu operaționalizarea fondului de dezvoltare. Se prevede că 70% din plată va fi inclusă în costul vânzărilor ale serviciului de alimentare cu apă și respectiv 30% pentru canalizare;

- ✓ **Cheltuielile administrative** se repartizează între serviciile prestate proporțional volumului vânzărilor. Astfel, în primul an de prognoză (2026), 74% din costuri sunt atribuite serviciului de alimentare cu apă și respectiv 26% serviciului de canalizare, iar în ultimul an (2030), 72% și respectiv 28%.

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	20.481	20.131	19.947	19.120	18.950	18.740	18.600	18.355	18.180
Populație conectată la sistemul de alimentare cu apă, persoane	19.000	18.661	19.103	18.546	18.571	18.365	18.414	18.171	17.998
Numărul de gospodării conectate, unități	8.935	8.966	9.301	9.477	9.633	9.702	9.851	9.900	9.950
Nivelul de conectare la sistemul de alimentare cu apă, %	93%	93%	96%	97%	98%	98%	99%	99%	99%
Consumul mediu de apă pe cap de locuitor, litru/capita/zi	81	77	86	90	93	95	98	100	102
Volumul de apă facturată consumatorilor casnici, mii m³	560,5	521,3	600,6	601,9	630,4	636,8	658,7	663,2	673,6
Consumatorii non-casnici									
Numărul de consumatori non-casnici, unități	416	322	512	520	520	530	540	550	560
Creșterea anuală procentuală a consumului consumatorilor non-casnici	n/a	9%	5%	2%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Volumul de apă facturată consumatorilor non-casnici, mii m³	88,1	95,6	100,2	102,1	107,2	112,5	118,2	124,1	130,3
VOLUMUL TOTAL DE APĂ FACTURATĂ, mii m³	648,6	616,9	700,8	704,0	737,6	749,4	776,8	787,3	803,9

Pentru **consumatorii casnici**, s-a considerat că gradul de conectare la sistemul de alimentare cu apă va crește treptat de la 96% în 2024 la 99% în 2030, datorită extinderii rețelei și racordării gospodăriilor rămase neconectate. În același timp, consumul mediu de apă pe cap de locuitor este estimat să crească de la 90 la 102 litri/zi, reflectând îmbunătățirea confortului locativ, utilizarea mai intensă a echipamentelor casnice, dar și conectarea la rețelele de canalizare. 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 5%. 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 54% în 2024 la 41% în 2030.**

Per ansamblu, **volumul total de apă facturată urmează o tendință de creștere de la 700,8 mii m³ în 2024 la aproximativ 803,9 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.

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	20.481	20.131	19.947	19.120	18.950	18.740	18.600	18.355	18.180
Populație conectată la sistemul de canalizare, persoane	7.278	7.676	7.992	7.980	7.959	8.058	8.184	11.013	10.908
Numărul de gospodării conectate, unități	3.423	3.688	3.891	4.006	4.129	4.257	4.378	6.000	6.030
Nivelul de conectare la sistemul de canalizare, %	36%	37%	38%	40%	41%	42%	43%	60%	60%
Volumul mediu de apă uzată evacuată per persoană, litri/capita/zi	71	67	77	82	82	86	91	95	100
Volumul de apă uzată evacuată de la consumatorii casnici, mii m³	188,1	187,2	225,4	237,5	236,9	253,5	271,1	383,4	398,1
Consumatorii non-casnici									
Numărul de consumatori non-casnici, unități	116	210	378	420	420	430	440	450	460
Creșterea anuală procentuală a consumului consumatorilor non-casnici	n/a	22%	8%	14%	1,0%	2,0%	2,0%	5,0%	5,0%
Volumul de apă uzată evacuată de la consumatorii non-casnici, mii m³	75,5	92,2	99,4	112,9	114,1	116,3	118,7	124,6	130,8
VOLUMUL TOTAL DE APĂ UZATĂ EVACUATĂ, mii m³	263,6	279,4	324,8	350,4	351,0	369,8	389,8	508,0	528,9

Pentru **consumatorii casnici**, s-a considerat că gradul de conectare la sistemul de canalizare va crește treptat de la 38% în 2024 la 60% 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 77 în 2024 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 semnificativ, de la 225,4 mii m³ în 2024 la aproximativ 398,1 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 2–5% pe an, în funcție de dezvoltarea activităților economice din municipiu.

Pe ansamblu, volumul total de apă uzată colectată și evacuată prin sistemul de canalizare este prognozat să crească de la 324,8 mii m³ în 2024 la aproximativ 528,9 mii m³ în 2030.

Această evoluție reflectă extinderea constantă a 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.

5.3. 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 ÎM „SU-Canal Comrat” 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 5,7 mln lei, de la 17,1 mln lei în 2025 la circa 22,8 mln lei în 2030. Această creștere este influențată în principal de creșterea costului de producție sau costul vânzărilor (anume a costurilor pentru energia electrică, costurilor salariale și materiale), creșterea cheltuielilor administrative precum și includerea redevenței. 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	2030
Costul vânzărilor, inclusiv:	14.438,2	14.360,6	13.438,9	14.110,8	15.742,4	16.529,1	17.427,2	18.258,7	19.186,9
Materiale	350,5	194,1	247,3	259,7	271,9	285,5	299,7	314,7	330,5
Combustibil	135,9	79,7	135,8	142,6	149,3	156,8	164,6	172,8	181,5
Electricitate	5.768,3	5.966,3	4.407,7	4.628,1	4.938,3	5.115,3	5.401,8	5.571,6	5.783,5
Fondul de salarizare	3.055,0	3.874,7	4.212,7	4.423,3	4.887,8	5.342,3	5.796,4	6.289,1	6.823,7
Contribuții legate de salariu	814,9	850,5	1.007,2	1.057,6	1.173,1	1.282,2	1.391,1	1.509,4	1.637,7
Servicii ale terților	562,6	357,8	455,6	478,4	500,9	525,9	552,2	579,8	608,8
Uzura mijloacelor fixe	2.801,5	2.877,2	2.834,8	2.976,5	2.976,5	2.976,5	2.976,5	2.976,5	2.976,5
Redevența	0,0	0,0	0,0	0,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0
Alte cheltuieli	949,5	160,3	137,8	144,7	144,7	144,7	144,7	144,7	144,7
Cheltuieli administrative	2.720,2	2.344,8	2.532,4	2.608,2	2.694,9	2.852,5	2.975,3	3.106,8	3.242,0
Cheltuieli de distribuție	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alte cheltuieli operaționale	219,4	360,4	378,6	389,9	351,4	389,1	393,1	396,9	397,1
TOTAL COSTURI OPERAȚIONAL	17.377,8	17.065,8	16.349,9	17.108,9	18.788,7	19.770,7	20.795,6	21.762,4	22.825,9

Costul vânzărilor pentru serviciul de alimentare cu apă se estimează că va crește de la 14,1 milioane lei în 2025 la 19,2 milioane lei în 2030. Principalele categorii de costuri care vor 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 259,7 mii lei în 2025 la 330,5 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 142,6 mii lei la 181,5 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 4.628,1 mii lei în 2025 la 5.783,5 mii lei în 2030.
- Pentru perioada 2026-2030 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, dar și cu majorarea cu statului de personal cu 1 unitate pentru sectorul de alimentare cu apă în perioada 2025-2030. Acestea vor crește de la 4.423,3 mii lei în 2025 la 6.823,7 mii lei în 2030. Pe lângă costurile de personal au fost estimate și **contribuțiile legate de salariu**. În total contribuțiile legate de salarii vor crește cu circa 600 mii lei în 2030 față de 2025.
- **Costurile privind serviciilor prestate de terți** 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%. Se estimează o creștere de circa 130,0 mii lei în 2030 față de 2025.
- **Uzura mijloacelor fixe** pentru determinarea tarifului mediu pentru serviciul de alimentare cu apă 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 constată la valoarea de 2.976,5 mii lei anual.
- **Redevența** va constitui 700 mii lei anual începând cu 2026. Aceasta poate fi majorată, în perioada de prognoză, deoarece, majoritatea obiectelor de mijloace fixe și infrastructură cuprinse în Planul de Investiții sunt planificate de a fi achiziționate și reabiliteate cu suportul financiar al partenerilor de dezvoltare prin granturi, uzura acestor obiecte nu a fost inclusă în costurile privind uzura mijloacelor fixe, iar acceptarea includerii redevenței în tarif ține de competența ANRE, dar este și limitată de capacitatea de plată a locuitorilor municipiului.

- **Alte cheltuieli directe** vor înregistra în medie 144,7 mii lei anual.

Pe lângă costul vânzărilor, 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) – 58,7%, costurile materiale – 15% și alte costuri administrative – 16,2%. 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 633,8 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), 74% din costuri sunt atribuite serviciului de alimentare cu apă și respectiv 26% serviciului de canalizare, iar în ultimul an (2030), 72% și respectiv 28%. În anii 2022-2024, nu au fost înregistrate **cheltuieli de distribuție**, acestea fiind incluse în costul de producție. Respectiv nu au fost prognozate nici pentru anii 2025-2030. Consultantul recomandă evidența cheltuielilor de distribuție separat de alte tipuri de cheltuieli.

Alte **cheltuieli operaționale vor crește** neesențial de la 389,9 mii lei în 2025 la 397,1 mii lei în 2030.

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 ÎM „SU-Canal Comrat” 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 2,7 mln lei, de la 6,3 milioane lei în 2025 la circa 9,0 milioane lei în 2030. Această creștere este influențată în principal de creșterea costului de producție sau costul vânzărilor (anume a costurilor pentru energia electrică, costurilor salariale și materiale), 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:	4.275,8	4.058,6	4.880,8	5.124,8	5.802,1	6.184,4	6.570,3	7.057,8	7.513,8
Materiale	153,7	114,4	132,7	139,3	145,9	153,2	160,8	168,9	177,3
Combustibil	124,9	118,8	120,9	126,9	132,9	139,6	146,5	153,9	161,6
Electricitate	107,5	202,2	196,7	206,5	216,1	239,1	264,6	362,1	395,9
Fondul de salarizare	1.768,9	2.024,6	2.494,8	2.619,5	2.894,6	3.163,8	3.432,7	3.724,5	4.041,1
Contribuții legate de salariu	432,2	449,9	595,3	625,1	694,7	759,3	823,9	893,9	969,9
Servicii ale terților	391,7	102,0	211,9	222,5	233,0	244,6	256,8	269,7	283,2
Uzura mijloacelor fixe	890,0	1.046,7	1.128,5	1.184,9	1.184,9	1.184,9	1.184,9	1.184,9	1.184,9
Redevența	0,0	0,0	0,0	0,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0
Alte cheltuieli	406,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Articol de cheltuieli	Efectiv			Estimat 2025	Prognoze				
	2022	2023	2024		2026	2027	2028	2029	2030
Cheltuieli generale si administrative	1.272,3	916,2	901,6	997,6	1.046,3	1.075,8	1.149,4	1.224,2	1.305,5
Cheltuieli de distribuție	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alte cheltuieli operaționale	102,6	140,8	134,8	149,1	136,4	146,8	151,9	156,4	159,9
TOTAL CHELTUIELI	5.650,7	5.115,6	5.917,2	6.271,6	6.984,9	7.407,0	7.871,6	8.438,4	8.979,3

Costul vânzării pentru serviciul de canalizare se estimează că va crește de la 5,1 milioane lei în 2025 la circa 7,5 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 139,3 mii lei în 2025 la 177,3 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 126,9 mii lei la 161,6 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 dublare a acestora, de la 206,5 mii lei în 2025 la 395,9 mii lei în 2030. Creșterea este influențată și de majorarea volumului de apă uzată evacuată în perioada de prognozată, conform prognozei pentru serviciile de canalizare descrise mai sus.
- Pentru perioada 2026-2030 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, dar și cu majorarea cu statului de personal cu 1 unitate în perioada 2025-2030. Acestea vor crește de la 2.619,5 mii lei în 2025 la 4.041,1 mii lei în 2030. Pe lângă costurile de personal au fost estimate și **contribuțiile legate de salariu**. Acestea vor crește cu 344,8 mii lei în 2030 față de 2025.
- **Costurile privind serviciilor prestate de terți** 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%. Se estimează o creștere de circa 60,0 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 constată la valoarea de 1.184,9 mii lei anual.

- **Redevența pentru serviciul de canalizare** va constitui 300 mii lei anual începând cu 2026. Aceasta poate fi majorată, în perioada de prognoză, deoarece, majoritatea obiectelor de mijloace fixe și infrastructură cuprinse în Planul de Investiții sunt planificate de a fi achiziționate și reabilite cu suportul financiar al partenerilor de dezvoltare prin granturi, uzura acestor obiecte nu a fost inclusă în costurile privind uzura mijloacelor fixe. Pe de o parte acceptarea includerii redevenței în tarif ține de competența ANRE, iar pe de altă parte este limitată de capacitatea de plată a locuitorilor municipiului.
- **Alte cheltuieli directe** nu sunt prognozate.

Pe lângă costul vânzărilor, 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) – 58,7%, costurile materiale – 15% și alte costuri administrative – 16,2%. 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 307,9 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), 74% din costuri sunt atribuite serviciului de alimentare cu apă și respectiv 26% serviciului de canalizare, iar în ultimul an (2030), 72% și respectiv 28%.

În anii 2022-2024, nu au fost înregistrate **cheltuieli de distribuție**, acestea fiind incluse în costul de producție. Respectiv nu au fost prognozate nici pentru anii 2025-2030. **Alte cheltuieli operaționale ale operatorului vor varia între 136,4 mii lei și 159,9 mii lei în perioada anilor 2026-2030.**

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	17.377,8	17.065,8	16.349,9	17.108,9	18.788,7	19.770,7	20.795,6	21.762,4	22.825,9
Volumul de apă furnizat, mii m ³	648,6	616,9	700,8	704	737,6	749,4	776,8	787,3	803,9
Tarif mediu, MDL/m ³	26,79	27,66	23,33	24,30	25,47	26,38	26,77	27,76	28,39
Tarife efective/prognozate, MDL/m ³ :									
~ consumatori casnici	15,00	16,00	18,00	18,00	19,12	20,06	20,90	22,13	23,87

Indicatori	Efectiv			Estimat	Proгноze				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
~ consumatori non-casnici	42,50	40,60	36,79	36,79	38,24	36,96	34,83	34,58	34,10
Servicii de canalizare									
Costuri operaționale totale, mii lei	5.650,70	5.115,60	5.917,20	6.271,60	6.984,9	7.407,0	7.871,6	8.438,4	8.979,3
Volumul de apă uzată colectată, m ³	263,6	279,4	324,8	350,4	351,0	369,7	389,9	508,0	528,9
Tarif mediu, MDL/m ³	21,44	18,31	18,22	17,90	19,9	20,04	20,19	16,61	16,98
Tarife efective/proгноzate pentru, MDL/m ³ :									
~ consumatori casnici	15,00	14,97	14,96	14,96	16,88	17,00	17,13	14,09	14,40
~ consumatori non-casnici	40,50	23,59	17,95	17,95	19,92	20,06	20,21	16,63	16,99

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 de la 77% în 2024 la 85% în 2030 pentru consumatorii casnici, iar pentru consumatorii non-casnici o descreștere de la 157% la 120% în aceeași perioadă.
- Pentru **tariful la serviciul de canalizare**, subvenționarea încrucișată nu era atât de evidentă, respectiv a rămas la nivelul de 85% pentru consumatorii casnici și 100% pentru consumatorii non-casnici.

Pentru prognoza gradului de suportabilitate a tarifelor pentru serviciile AAC în perioada următoare, au fost luate în considerare tarifele prezentate în tabelul de mai sus. Factura medie prognozată pentru serviciile de apă și canalizare este accesibilă și nu depășește pragul de 4% din venitul mediu disponibil al unei gospodării.

Tabelul 6: Gradul de suportabilitate al tarifelor pentru serviciile de apă și canalizare

Indicatori	Efectiv			Estimat	Proгноze				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Venituri disponibile per familie mun. Comrat, lei/luna/gospodărie	5.809,4	6.331,7	6.591,1	7.111,4	7.635,1	8.158,3	8.680,2	9.203,2	9.724,9
Mărimea 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	81	77	86	89	93	95	98	100	102
Consumul individual de servicii de canalizare l/cap/zi	71	67	77	82	82	86	91	95	100
Factură medie pentru apă, MDL/Lună	84,8	85,7	103,8	107,1	119,0	127,5	137,0	148,1	162,9
Factură medie pentru apă și canalizare, MDL/Lună	159,1	155,6	181,1	188,7	211,1	225,5	241,1	238,0	259,3
Gradul de suportabilitate – servicii de alimentare cu apă, %	1,5%	1,4%	1,6%	1,5%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,7%
Gradul de suportabilitate – ambele servicii de AAC, %	2,7%	2,5%	2,7%	2,7%	2,8%	2,8%	2,8%	2,6%	2,7%

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 2025	Prognoze				
	2022	2023	2024		2026	2027	2028	2029	2030
Venituri din alimentare cu apă, din care:	11.313,0	12.099,9	14.047,7	14.590,1	16.151,6	16.936,0	17.879,8	18.968,5	20.521,6
Consumatori casnici	7.827,2	8.257,4	10.475,7	10.834,6	12.052,9	12.776,5	13.764,2	14.677,9	16.078,8
Consumatori non-casnici	3.485,8	3.842,5	3.572,1	3.755,5	4.098,7	4.159,5	4.115,7	4.290,5	4.442,7
Venituri din canalizare, din care:	5.291,3	4.727,8	5.001,5	5.580,7	6.271,2	6.641,2	7.043,7	7.474,4	7.955,7
Consumatori casnici	2.539,4	2.661,9	3.270,8	3.553,5	3.999,0	4.307,5	4.644,8	5.402,6	5.732,6
Consumatori non-casnici	2.752,0	2.065,9	1.730,7	2.027,2	2.272,1	2.333,6	2.398,8	2.071,9	2.223,1
Alte venituri operaționale	45,6	39,9	167,6	206,3	216,0	226,8	238,1	250,0	262,5
TOTAL VENITURI	16.650,0	16.867,6	19.216,9	20.377,0	22.638,7	23.804,0	25.161,6	26.693,0	28.739,8

Veniturile din prestarea serviciului de alimentare cu apă vor crește în 2030 cu 6,5 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 700,8 mii m³ în 2024 la 803,9 mii m³ în 2030, dar și de majorarea tarifului mediu de la 23,33 lei/ m³ în 2024 la 28,42 lei/m³ în 2030. **Veniturile din prestarea serviciului de canalizare** vor crește cu 3,0 mln lei, de la 5,0 mln lei în 2024 la circa 8,0 mln lei în 2030. Această creștere va fi influențată în mare parte de creșterea volumului de apă uzată evacuată de la 324,8 mii m³ în 2024 la 528,9 mii m³ în 2030. **Celelalte venituri operaționale** se prognozează să crească cu 5% anual, de la 167,6 mii MDL în 2024 la 262,5 mii lei în 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 întreprinderii municipale. 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 2025	Prognoze				
	2022	2023	2024		2026	2027	2028	2029	2030
Venituri din vânzări, din care:	16.604,4	16.827,7	19.049,3	20.170,7	22.422,7	23.577,2	24.923,5	26.442,9	28.477,2
Venituri din vânzări-alimentare cu apă	11.313,0	12.099,9	14.047,7	14.590,1	16.151,6	16.936,0	17.879,8	18.968,5	20.521,6
Venituri din vânzări-canalizare	5.291,3	4.727,8	5.001,5	5.580,7	6.271,2	6.641,2	7.043,7	7.474,4	7.955,7
Costul vânzărilor	18.726,0	18.419,2	18.319,7	19.235,7	21.551,3	22.727,9	24.019,9	25.347,2	26.740,1
Profit brut / pierdere brută	(2.121,6)	(1.591,5)	729,6	935,1	871,5	849,3	903,6	1.095,7	1.737,1
Alte venituri din activitatea operațională	45,6	39,9	167,6	206,3	216,0	226,8	238,1	250,0	262,5

Venituri operaționale	Efectiv			Estimat	Prognoze				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Cheltuieli administrative	3.992,5	3.260,9	3.434,1	3.605,8	3.741,3	3.928,3	4.124,7	4.331,0	4.547,5
Cheltuieli de distribuție	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Alte cheltuieli din activitatea operațională	310,3	501,2	513,3	539,0	487,8	535,9	545,0	553,3	557,0
Rezultatul din activitatea operațională	(6.378,7)	(5.313,8)	(3.050,2)	(3.003,4)	(3.141,6)	(3.388,1)	(3.527,9)	(3.538,5)	(3.104,8)
Rezultat din alte activități	1.127,8	172,5	2.492,2	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0
Profit pierdere până la impozitare	(5.250,9)	(5.141,3)	(558,0)	(2.803,4)	(2.941,6)	(3.188,1)	(3.327,9)	(3.338,5)	(2.904,8)
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	(5.250,9)	(5.141,3)	(558,0)	(2.803,4)	(2.941,6)	(3.188,1)	(3.327,9)	(3.338,5)	(2.904,8)

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

- **Raportul de profit și pierderi** a fost estimat într-o manieră realistă cu mici îmbunătățiri ale unor indicatori financiari de performanță, după cum urmează:
 - ✓ Îmbunătățirea Marjei profitului din activitatea operațională de la -15,9% în 2024 la -10,8% în 2030.
 - ✓ Creșterea treptată a gradului de acoperire a costurilor operaționale de la 86% în 2024 la 90% în 2030.
 - ✓ Îmbunătățirea perioadei de achitare a datoriilor comerciale de la 59 de zile în 2024 la 30 de zile în 2030;
 - ✓ Îmbunătățirea perioadei de încasare a creanțelor comerciale de la 79 de zile în 2024 la 45 de zile în 2030;
- **Rata de colectare a veniturilor** va rămâne la nivelul actual înregistrat de ~100%.
- **Uzura mijloacelor fixe deținute de către operator**, nu va fi acceptată integral pentru a fi inclusă în tarife de către ANRE, conform experienței anterioare. Această situație va cauza pierderile nete din perioada de prognoză care vor varia între -2,9 milioane lei și -3,3 milioane lei.
- **Redevența** este inclusă în valoare de 1 milion de lei⁵ în costul vânzărilor, începând cu anul 2026.

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	18.277,3	17.793,9	19.416,2	20.377,0	22.638,7	23.804,0	25.161,6	26.693,0	28.739,8
Plăți pentru stocuri și servicii procurate	14.584,2	10.526,8	10.580,0	10.365,5	11.749,6	12.021,3	12.408,7	12.755,0	13.083,6

⁵ Reiese din Investițiile relizate și aprobate în scopuri tarifare de către ANRE în anii 2022-2025 de aproximativ 53 mil lei și durata maximă de utilizare (cea a rețelelor HDPE) de 50 ani.

Venituri operaționale	Efectiv			Estimat	Proгноze				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Plăți către angajați și organe de asigurare socială și medicală	8.554,8	8.892,4	9.909,6	8.725,5	9.650,1	10.547,6	11.444,2	12.416,9	13.472,3
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	25,6	26,2	153,2	68,3	68,3	68,3	68,3	68,3	68,3
Alte plăți	1.876,0	1.207,4	1.315,4	539,0	487,8	535,9	545,0	553,3	557,0
Flux net din activitatea operațională	-6.712,1	-2.806,4	-2.235,6	815,4	819,4	767,6	832,2	1.036,2	1.695,1
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	5.885,9	2.775,9	2.245,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Flux net total	-826,1	-30,5	9,6	815,4	819,4	767,6	832,2	1.036,2	1.695,1
Soldul bănesc la începutul anului	928,9	102,8	72,2	81,8	897,2	1.716,6	2.484,2	3.316,4	4.352,5
Soldul bănesc la sfârșitul anului	102,8	72,2	81,8	897,2	1.716,6	2.484,2	3.316,4	4.352,5	6.047,7

Fluxul de numerar pentru fiecare an al previziunilor financiare este pozitiv, ceea ce rezultă că operatorul ÎM „SU-Canal Comrat” este viabil din punct de vedere al sustenabilității financiare.

Fluxul de numerar la sfârșitul perioadei de prognoză (2030) este estimat în valoare de circa 1,7 mln lei. Începând cu 2026, redevența achitată (de 1 milion de lei), este inclusă în „Plăți pentru stocuri și servicii procurate”, deoarece acesta poate fi interpretată ca plată pentru servicii de locațiune, pentru care Primăria municipiului Comrat va emite factură fiscală, iar operatorul va face transfer bancar în contul fondului de dezvoltare. Mijloacele bănești disponibile ar putea fi direcționate către realizare măsurilor prevăzute de PIP.

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 Î.M. „Su-Canal Comrat” pentru perioada 2026–2030, în vederea asigurării siguranței serviciilor, reducerii pierderilor de apă, creșterii eficienței energetice și conformării la cerințele de mediu. Investițiile sunt corelate direct cu provocările identificate în diagnostic și cu domeniile de intervenție propuse, urmărind atingerea țintelor de performanță stabilite conform indicatorilor ICP.

Prioritizarea proiectelor s-a efectuat în baza unui set clar de criterii: urgența tehnică, impactul asupra calității și continuității serviciului, beneficiul socio-economic, gradul de maturitate al 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

Această categorie include proiectele indispensabile pentru asigurarea funcționării continue și sigure a serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare. Infrastructura existentă prezintă uzură avansată, pierderi ridicate și risc de avarii majore. Lipsa unei stații de epurare funcționale generează neconformități de mediu grave, iar modificările recente în actele normative solicită întreprinderea măsurilor urgente în domeniul contorizării.

Proiectele critice prioritare includ:

- Verificarea metrologică și înlocuirea contoarelor vechi la consumatorii casnici;
- Dotarea bransamentelor blocurilor de locuințe cu contoare de apă;
- Construcția noii SEAU Comrat, cu capacitate de cca. 34 000 L.E., echipată cu trepte mecanice și biologice, linie de nămol și sistem de automatizare SCADA;
- Reabilitarea/înlocuirea rezervoarelor principale de 1000 m³ (SP-3) și 500 m³ (SP-4);
- Înlocuirea a circa 20 km de rețele de alimentare cu apă, cu conducte HDPE în sectoarele cu pierderi și avarii frecvente;
- Reabilitarea a 18,7 km de rețele de canalizare, pentru asigurarea funcționării stabile și prevenirea deversărilor;
- Înlocuirea pompelor și echipamentelor depășite, cu agregate moderne și eficiente energetic.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Conformarea cu cerințele normative în domeniul contorizării și facturării;
- Continuitatea furnizării apei peste 23 ore/zi în perioada caldă a anului;
- Reducerea pierderilor reale și a întreruperilor neplanificate cu circa 34%;
- Eliminarea deversărilor neepurate și conformare deplină la cerințele de mediu;
- Reducerea costurilor de întreținere și 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, cisternă auto pentru transportarea apei, autolaborator pentru depistarea scurgerilor latente și unelte specializate pentru intervenții rapide;
- Modernizarea infrastructurii IT, prin achiziționarea de calculatoare performante, servere și software licențiat pentru gestiunea financiară, facturare și managementul relațiilor cu clienții;

- Implementarea sistemului SCADA, cu puncte de monitorizare a presiunii și debitului, pentru control în timp real asupra stațiilor de pompare a apei;
- Crearea bazei de date GIS pentru evidența activelor și a intervențiilor tehnice;
- Reparația capitală a spațiilor administrative și amenajarea arhivei, pentru îmbunătățirea condițiilor de lucru și transparenței instituționale.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Reducerea timpului mediu de intervenție;
- Digitalizarea proceselor interne și creșterea transparenței administrative;
- Eficiență energetică și operațională sporită;
- Îmbunătățirea relației cu consumatorii prin acces la informații și facturare corectă.

6.1.3. Investiții strategice pe termen mediu-lung (extinderi rețele, regionalizare).

Aceste proiecte au caracter strategic și vizează extinderea rețelilor, integrarea regională a serviciilor și creșterea sustenabilității infrastructurii AAC. Acestea 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 rețelilor de alimentare cu apă pe o lungime de circa 8 km, pentru conectarea zonelor rezidențiale noi și a platformei industriale Comrat-Sud;
- Extinderea rețelilor de canalizare cu circa 41,3 km, pentru creșterea gradului de conectare la peste 60% în 2030 (ICP 5);
- Implementarea unui sistem energetic eficient, prin instalarea de panouri fotovoltaice la SP-2, reducând costurile energetice;
- Extinderea ariei de prestare a serviciilor în localitățile învecinate.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Extinderea accesului la servicii sigure pentru locuitorii mun. Comrat;
- Reducerea poluării solului și apelor subterane și îmbunătățirea calității mediului;
- Creșterea eficienței energetice și scăderea costurilor de exploatare;
- 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 427 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 Comrat (finanțată de Banca Mondială), reabilitarea rezervoarelor SP-3 și SP-4*, înlocuirea rețelelor vechi și a agregatelor de pompare cu termen îndelungat de exploatare, conformarea cu noile cerințe pentru contorizare	279,8	≈65%
Investiții cu impact rapid și cost redus	Echipamente operaționale, IT, SCADA, GIS, contoare inteligente, reparații administrative	11,2	≈3%
Investiții strategice pe termen mediu-lung	Extindere rețele apă (≈8 km) și canalizare (≈41 km), panouri fotovoltaice, extindere SCADA și Studii de Fezabilitate**	136,0	≈32%
Total estimativ:		≈427,0	100%

* - Costurile pentru reabilitarea/inlocuirea rezervoarelor nu se cunosc la moment. Acestea urmează a fi stabilite după elaborarea documentației de proiect

** - Costurile pentru realizarea prevederilor Studiilor de Fezabilitate nu se cunosc și respectiv nu sunt incluse.

Estimările de cost sunt orientative și pot varia în funcție de condițiile de execuție, complexitatea tehnică și structura finală a finanțărilor obținute.

6.2.2. Surse potențiale de finanțare (APL, fonduri proprii, donatori, credite)

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 Comrat	≈161,0	≈38%
FNDRL	Finanțarea unor lucrări de extindere a rețelelor de apă și canalizare	≈35,3	≈8%
APL Comrat	Contribuție bugetară anuală (≈5,6 mil. MDL/an) pentru cofinanțare locală	≈27,0	≈6%
Î.M. „Su-Canal Comrat”	Contribuție proprie din surse interne / Fondul de dezvoltare (≈1 mil. MDL/an)	≈5,0	≈1%
Surse de finanțare suplimentare (guvernamentale și externe)	Programe investiționale și resurse externe mobilizate pentru investițiile structurale	≈198,7	≈47%
Total estimativ:		≈427,0	100%

Capacitatea financiară proprie a Î.M. „Su-Canal Comrat” și a APL Comrat acoperă doar aproximativ 7% 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 municipiul Comrat.



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)	20.743	20.785	20.481	20.131	19.947	19.120	18.950	18.740	18.600	18.355	18.180
2	Numărul gospodăriilor casnice din zona de deservire (gospodării)	9.505	9.581	9.632	9.672	9.712	9.770	9.830	9.900	9.950	10.000	10.050
3a	Numărul populației deservite cu servicii publice de alimentare cu apă (locuitori)	19.274	19.160	19.000	18.661	19.103	18.546	18.571	18.365	18.414	18.171	17.998
4	Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă (% gospodării)	93	93	93	93	96	97	98	98	99	99	99
5a	Gradul de acoperire cu servicii de canalizare în localitățile din aria de deservire cu sisteme de alimentare cu apă (%)	d/n	35	36	38	40	41	42	43	44	60	60
5b	Gradul de acoperire cu servicii de canalizare în localitățile ce dispun de sisteme centralizate de canalizare (%)	d/n	35	36	38	40	41	42	43	44	60	60
6	Volumul apelor uzate epurate biologic (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	100
7	Apă captată (mii m ³ /an)	1.542,9	1.478,9	1.454,3	1.494,2	1.538,9	1.466,7	1.475,2	1.441,1	1.412,4	1.334,4	1.362,5
8	Volum de apă vândută/facturat (mii m ³ /an)	599,6	604,5	648,6	616,9	700,8	704,0	737,6	749,3	776,8	787,3	803,9
9a	Consum total mediu per capita (l/locuitori/zi)	85	86	93	91	100	104,0	108,8	111,8	115,6	118,7	122,4
9b	Consum casnic mediu per capita (l/locuitori/zi)	73	74	81	77	86	90	93	95	98	100	102
10	Continuitatea serviciului (h/zi) (pe timp de vară)	18/24	18/24	18/24	18/24	18/24	18/24	19/24	20/24	22/24	23/24	23/24
11	Numărul specific de blocaje în rețeaua de canalizare (număr/km/an)	7,5	7,8	7	8,7	9,8	9	8	7	6	5	5



Nr. ICP	Indicatori Cheie de Performanță / Ani	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
		Efectiv					Estimat	Planificat				
12	Nivelul de contorizare (%)	d/n	d/n	95	96	96	97	98	99	100	100	100
13	Volumul apei nefacturate (mii m ³ /an)	943,3	874,4	805,7	877,3	838,1	762,7	737,6	691,7	635,6	547,1	558,6
14	Apă nefacturată – procentual (%)	61	59	55	59	54	52	50	48	45	41	41
15	Apă nefacturată pentru o conexiune (l/conexiune/h)	d/n	d/n	9,8	9,8	9,3	9,0	8,6	8,0	7,3	6,2	6,3
16	Eficiența personalului (angajați/1000 conectări)	d/n	d/n	6,4	6	5,4	5,3	5,3	5,2	5,1	5,2	5,2
17	Rata de colectare a veniturilor (%)	110,1	106,2	109,7	106,7	100,6	100,4	100	100	100	100	100
18	Gradul de acoperire a costurilor operaționale (%)	81,7	84,8	72,3	75,2	86,7	87,2	87,8	87,6	87,8	88,4	90,4
18a	Gradul de acoperire a costurilor operaționale ale serviciului de alimentare cu apă (%)	72,5	73,1	64,8	70,3	85	85,3	85,9	85,6	85,9	87,1	89,8
18b	Gradul de acoperire a costurilor operaționale ale serviciului de canalizare (%)	96,9	115,9	92,7	87,1	83,8	89,0	90,0	89,8	89,7	88,8	88,8
19	Volumul de ape uzate netratate deversate în emisar, mii m ³	255,9	267,1	263,6	279,4	324,8	350,5	350,9	369,8	389,8	0	0
20	Volumul de ape uzate netratate deversate în emisar din volumul de apă uzată deversată 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)	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
22	Valoarea totală a sancțiunilor (mii MDL/an)	0	0	0	0	0	0	2.266,9	0	0	0	0
23	Valoarea sancțiunilor raportată la venitul anual total al operatorului AAC (%)	0	0	0	0	0	0	10%	0	0	0	0

8. MATRICEA INTERVENȚIILOR (PLANUL DE ACȚIUNI)

Nr	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, manageriale și de relații cu clienții									
1.1	Cadrul instituțional și guvernanta									
1.1.1	Clarificarea formei de gestiune a serviciului (aprobarea unei decizii de dare în administrare în locul contractului de delegare a gestiunii sau transformarea operatorului în societate comercială)	Este încheiat un contract de delegare a gestiunii, deși, în calitate de întreprindere municipală, trebuia să fie adoptată o decizie de dare în administrare	Decizie de dare în administrare aprobată	Conformare legală deplină, evitarea litigiilor, a notificărilor din partea organelor de control	2	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Resurse adiționale nu sunt necesare	2026	APL Comrat
1.1.2	Obținerea autorizației de mediu pentru folosința specială a apei (este condiționată de realizarea investițiilor în infrastructura de tratare a apei captate și de epurare a apelor uzate)	Operatorul nu deține autorizația de mediu pentru folosința specială a apei din cauza nerespectării condițiilor de potabilitate și a 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	APL Comrat/ Directorul SCC
1.1.3	Actualizarea statutului întreprinderii în conformitate cu modificările legislative recente	Statutul nu este ajustat la cele mai recente modificări legislative (Legea nr. 70/2023)	Statutul întreprinderii este aliniat în totalitate la cerințele legale	Conformare juridică deplină	4	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Resurse adiționale nu sunt necesare	2026 – 2027	APL Comrat/ Directorul SCC
1.1.4	Perfecționarea regulamentului local de organizare și funcționare a serviciului	Regulamentul local nu este ajustat la ultimele modificări legislative	Un regulament local care să corespundă în totalitate prevederilor	Conformare juridică deplină, evitarea sancțiunilor și posibilelor litigii	2	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Resurse adiționale nu sunt necesare	2026 – 2027	APL Comrat/ Directorul SCC

Nr	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
			regulamentului-cadru aprobat de ANRE și ultimelor modificări legislative							
1.2	Optimizarea proceselor interne și management organizațional									
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	SCC cu atragerea finanțării din surse externe	2026-2027	Directorul SCC
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 Comrat și Directorul SCC
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 Comrat
1.2.2	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)	SCC	2026-2027	Directorul SCC
1.2.3	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)	SCC	Anual	Directorul SCC
1.2.4	Elaborarea planurilor anuale de achiziții și	Achizițiile nu sunt planificate și rareori efectuate prin	Plan anual de achiziții aprobat și	Transparență, eficiență și conformare la	1	N/A	Cheltuieli curente (fără	SCC	Anual	Directorul SCC

Nr	Măsuri/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
	utilizarea platformei electronice achizitii.md	platforme electronice	proceduri implementate online	legislația achizițiilor publice			alocări suplimentare)			
1.2.5	Lansarea paginii web oficiale a întreprinderii și desemnarea unei persoane responsabile de publicarea periodică a informațiilor de interes public pe pagina web a întreprinderii	Întreprinderea nu dispune de pagină web oficială și nu asigură transparența activității prin publicarea informațiilor de interes public	Pagina web lansată și funcțională, cu persoană desemnată din cadrul întreprinderii (prin dispoziția administratorului) pentru gestionare și publicarea periodică a informațiilor de interes public (rapoarte, indicatori, decizii, date financiare).	Asigurarea transparenței activității, conform cerințelor legale	1	N/A	40	SCC cu atragerea finanțării din surse externe	2026	Directorul SCC
1.2.6	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	300	Surse proprii SCC cu atragerea finanțării din surse externe	2026-2028	Directorul SCC
1.2.7	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)	SCC	2026	Contabilul-șef SCC
1.2.8	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	SCC	Anual, începând cu 2028	Directorul SCC
1.2.9	Amenajarea spațiului pentru arhiva întreprinderii	Lipsă spațiu adecvat pentru arhivarea documentelor	Spațiu de arhivă organizat conform normativelor în vigoare	Asigurarea securității documentelor și a datelor confidențiale	2	N/A	75	SCC	2027-2028	Directorul adjunct SCC

Nr	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
1.2.10	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)	SCC	2026	Directorul adjunct SCC
1.2.11	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)	SCC	2026-2027, actualizarea permanentă	Directorul adjunct SCC
1.2.12	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	ICP 21	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	SCC	2026	Directorul adjunct SCC
1.2.13	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	ICP 21	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	SCC	2026	Directorul adjunct SCC
1.3	Dezvoltarea și gestionarea resurselor umane									
1.3.1	Elaborarea și implementarea planului de reînnoire a forței de muncă	Proportia 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)	SCC	2026	Directorul SCC
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)	SCC	2026	Directorul SCC
1.3.3	Instruirea personalului responsabil pentru securitatea antiincendiară	Întreprinderea nu dispune de persoană instruită în	Persoană responsabilă instruită și certificată	Conformare deplină la cerințele ISU și creșterea	1	ICP 16	5	SCC	2026	Directorul adjunct SCC

Nr	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
		domeniul antiincendiar		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	ICP 16	2	SCC	2026	Directorul SCC
1.3.5	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 (fără alocări suplimentare)	SCC și surse externe (AMAC și alte entități organizatoare)	Permanent	Directorul adjunct SCC
1.3.6	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	ICP 16	80	Surse proprii cu atragerea finanțării din surse externe	2027	Directorul SCC
1.3.7	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	ICP 16	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	SCC	2026	Directorul SCC
1.3.8	Aprobarea Regulamentului de ordine interioară actualizat	Regulamentul intern nu a fost actualizat din 2022	Regulament intern nou aprobat și adus la cunoștința personalului	Alinierea cadrului intern la legislația muncii și îmbunătățirea disciplinei organizaționale	2	ICP 16	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	SCC	2026	Directorul SCC
1.3.9	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	ICP 16	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	SCC	2026	Directorul SCC

Nr	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
1.9.10	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	ICP 16	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	SCC	2026	Directorul SCC
1.4	Relația cu clienții și calitatea serviciilor									
1.4.1	Crearea și operaționalizarea Serviciului de relații cu clienții (SRC)	Nu există serviciu dedicat relațiilor cu publicul; reclamațiile sunt preluate informal.	SRC funcțional, personal desemnat și instruit.	Transparență sporită, imagine îmbunătățită, timp redus de răspuns la petiții.	1	N/A	100	SCC	2027	Vice-directorul SCC
1.4.3	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 SCC	2026–2027	Vice-directorul SCC
2	Îmbunătățirea managementului financiar și asigurarea durabilității									
2.1	Consolidarea sistemelor contabile și de facturare									
2.1.1	Modernizarea hardware-ului și soft-ului contabil	Sistemul contabil este suprasolicitat și nu corespunde cerințelor. Lipsește extensiunea a aplicației IC privind managementul resurselor umane	Sistem hardware funcțional și versiune actualizată a aplicației IC: Contabilitate	Reducerea erorilor, creșterea acurateții raportărilor, integrare cu sistemul SCADA.	1	ICP 17	100	Surse proprii SCC / suport extern	2026–2027	Vice-directorul SCC
2.1.2	Instruirea personalului financiar în aplicarea Standardelor Internaționale de Raportare Financiară	Creșterea credibilității financiare necesită întocmirea situațiilor financiare conform	Personal instruit anual în contabilitate, fiscalitate și raportare	Conformare deplină la standarde naționale și internaționale. Acuratețea datelor	2	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Surse proprii SCC	2026–2028	Vice-directorul SCC

Nr	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
	(IFRS) și precum și celor naționale	standardelor internaționale, iar personalul trebuie instruit în aplicarea principiilor IFRS specifice sectorului de apă și canalizare.		financiare și creșterea încrederii partenerilor.						
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	POS-uri elaborate și implementate.	Standardizarea completă a proceselor comerciale. Eficientizarea procesului de colectare a veniturilor	3	ICP 17	100	Surse proprii SCC / suport extern	2026–2030	Vice-directorul SCC
2.2	Recuperarea costurilor și sustenabilitatea financiară									
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 SCC	2027–208	Vice-directorul SCC
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 SCC	2026–2030	Vice-directorul SCC
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 managementului public.	2	ICP 17, ICP 18	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Surse proprii SCC	2029–2030	Vice-directorul SCC

Nr	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
2.3	Extinderea bazei de clienți									
2.3.1	Creșterea numărului de consumatori casnici și non-casnici pentru serviciul de alimentare cu apă	În prezent, gradul de conectare la sistemul de alimentare cu apă este de 96%.	Creșterea gradului de acoperire cu apă de la 96% la 99% 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 SCC	2026-2027	Director tehnic / Comercial
2.3.2	Creșterea numărului de consumatori casnici și non-casnici pentru serviciul de canalizare	În prezent, gradul de conectare la sistemul de canalizare este de 40%.	Creșterea gradului de acoperire cu canalizare de la 40% la 60% 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)	SCC	2026-2029	Secția vânzări
3	Dezvoltarea capacităților tehnice și a infrastructurii									
3.1	Modernizarea și extinderea infrastructurii de apă și canalizare									
3.1.1-A	Înlocuirea a 9,1 km rețele uzate de alimentare cu apă (DN50-200 mm) în mun. Comrat	Aproximativ 20 km de rețele de apă (12% din lungimea totală), au un termen de exploatare depășit și necesită înnoire urgentă.	9,1 km rețele noi construite	Reducerea apei nefacturate și scăderea costurilor de mentenanță	1	ICP 13, 14 și 15	28.800	Budgetul de Stat (FNDRL) - proiect aprobat spre finanțare	2026-2027	APL Comrat
3.1.1-B	Înlocuirea a 10,9 km rețele uzate de alimentare cu apă		10,9 km rețele noi construite *** (în medie – 2 km/an)		1	ICP 13, 14 și 15	35.200 (≈7.000/an)			
3.1.2	Extinderea rețelelor de alimentare cu apă în cartierele periferice ale mun. Comrat ne-acoperite cu servicii centralizate de apeduct	4% din gospodării din mun. Comrat (zone periferice) nu sunt acoperite cu servicii centralizate	8 km de rețele noi construite și date în exploatare	Creșterea gradului de acoperire cu servicii de alimentare cu apă	3	ICP 4 ICP 7 și 8	26.000	Budgetul APL	2026-2029	APL Comrat

Nr	Măsuri/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>	de alimentare cu apă		Creșterea volumelor de apă captată și facturată						
3.1.3-A	Efectuarea expertizei tehnice a rezervorului de apă cu volum de 1000 m ³ .	Rezervorul de apă de cu volum de 1000 m ³ de la SP-3 este avariata	Rezervorul de apă de cu volum de 1000 m ³ (de la SP-3) renovat capital	Asigurarea volumului integral pentru stocarea apei	3	ICP 13, 14 și 15	40	SCC	2026	Vice-director SCC
3.1.3-B	Renovarea rezervorului de apă cu volum de 1000 m ³ .						Va fi determinat în urma expertizei	Budgetul APL/ SCC	2028-2029	APL Comrat / Directorul SCC
3.1.4	Înlocuirea rezervorului de 500 m ³ de la SP-04 <i>Notă: în prezent se elaborează documentația de proiect</i>	Rezervorul de apă de 500 m ³ de la SP-04 este avariata	Rezervoare noi funcționale	Infrastructură sustenabilă de alimentare cu apă și reducerea pierderilor de apă	2	ICP 13, 14 și 15	Va fi determinat în urma elaborării documentației de proiect	Budgetul APL și surse externe (necesar de identificat)	2027-2029	APL Comrat / Directorul SCC
3.1.5	Construcția unei noi SEAU cu capacitate de 34.000 L.E. <i>Notă: Studiul de Fezabilitate este aprobat. La moment se planifică elaborarea documentației tehnice.</i>	Mun. Comrat 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	161.000	Banca Mondiala și cofinanțare APL (3%)	2026-2030	APL Comrat în parteneriat cu ONDRL și Proiectul Băncii Mondiale "PSAASM"
3.1.6	Înlocuirea a 18,7 km de rețele de canalizare cu uzură avansată	Circa 26 km de rețele de canalizare au termenul de exploatare depășit	18,7 km rețele noi construite	Reducerea numărului de blocaje la rețelele de canalizare	3	ICP nr. 11	47.000	SCC, Budgetul APL și surse externe (necesar de identificat)	2026-2029	APL Comrat și SCC
3.1.7-A	Extinderea rețelei de canalizare în cartierul "Tucăneasca" din mun. Comrat	Acoperirea mun. Comrat cu servicii de canalizare este de doar 40%. Necesarul de extindere a rețelilor	Construcția a 21,3 km de rețele de canalizare gravitațională (DN 200–300 mm), două stații de pompare a	Creșterea gradului de acoperire cu servicii de canalizare în mun. Comrat	2	ICP nr. 5 IPC 7, 8 și 9	55.000	Budgetul APL și surse externe (necesar de identificat)	2027-2029	APL Comrat

Nr	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
	Notă: există documentație tehnică elaborată pentru 21,3 km rețele și două stații de pompare.	de canalizare se estimează la circa 90 km.	apelor uzate (SPAU) și 2,7 km de rețele de canalizare sub presiune							
3.1.7-B	Extinderea etapizată a rețelelor de canalizare pe întreg teritoriul mun. Comrat. <i>Notă: este nevoie de elaborat documentație de proiect</i>		20 km rețele de canalizare construite.		5	ICP nr. 5 IPC 7, 8 și 9	50.000	Bugetul APL și surse externe (necesar de identificat)	2026-2030	APL Comrat
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 13, 14, 15, 16a, 16b, 18	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Bugetul operațional SCC	2026	Vice-director SCC
3.2.1-B	Implementarea planului de reînnoire a parcului auto și a utilajelor		Realizarea a cel puțin 30% din necesarul de reînnoire conform planului aprobat	Reducerea uzurii echipamentelor, eficiență sporită, reducerea costurilor de întreținere	1	ICP 13, 14, 15, 16a, 16b, 18	Va fi estimat prin planul aprobat	Buget SCC / surse externe (necesar de identificat)	2026-2030	Administrator SCC
3.2.2-A	Achiziționarea unui buldoexcavator performant	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 și creșterea capacității de reparații proprii	1	ICP 10, 11, 13, 14, 15, 18	2.500	Surse externe (necesar de identificat)	2026	Administrator SCC

Nr	Măsuri/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-B	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. Reducerea costurilor de mentenanță	2	ICP 10, 18a	2.800	Surse externe (necesar de identificat)	2027	Administrator SCC
3.2.2-C	Procurarea unui autovehicul specializat pentru depistarea scurgerilor latente (cu echipamente moderne și instruirea personalului)	Echipamentele existente pentru depistarea scurgerilor (din 2007) sunt uzate și nefuncționale; lipsă control activ al scurgerilor	Autovehicul dotat cu tehnologie modernă și personal instruit în teren	Reducerea pierderilor de apă prin detectarea timpurie a scurgerilor ascunse	1	ICP 13, 14, 15	1.140	SCC, surse externe (necesar de identificat)	2026	Administrator SCC
3.3	Managementul activelor și inventarierea									
3.3.1	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 13, 14, 15, 18	2.000	SCC și APL Comrat cu suport extern (necesar de identificat)	2027	APL Comrat și Administrator SCC
3.3.2	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	3	ICP 18	1.000		2028–2029	Administrator SCC

Nr	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
				operaționale prin digitalizare						
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	3	ICP 10 și 18	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Buget operațional (resurse interne)	2026–2027	Vice-director SCC
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 SCC
3.5	Reducerea apei nefacturate									
3.5.1	Identificarea și instruirea personalului responsabil pentru managementul și reducerea apei nefacturate (Non-Revenue Water, NRW).	Operatorul nu dispune de personal desemnat pentru coordonarea procesului de reducere a apei nefacturate; măsurile sunt fragmentare și nesistematice, în	Angajarea și instruirea unui responsabil dedicat NRW, cu mandat clar pentru planificare, coordonare și monitorizarea implementării acțiunilor.	Reducerea apei nefacturate prin coordonare sistematică și planificată	1	ICP 13, 14, 15	Salariu lunar (8.000 MDL/lună - net și costuri de instruire (15.000 MDL)	SCC	2026	Vice-director SCC

Nr	Măsuri/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
		contextul unor pierderi de ~50%.								
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)	SCC, cu suport consultativ extern	2026–2027	Vice-director SCC
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)	SCC	2026–2029 (permanent)	Persoana responsabilă de reducerea apei nefacturate
3.5.4	Sectorizarea rețelei prin zone de monitorizare DMA la nivel de SP	SP nu sunt delimitate cu debitmetre	Zone DMA implementate	Reducerea pierderilor pe conexiune prin localizarea rapidă a sectoarelor problematice	2	ICP 13, 14, 15	Incluse cap. 3.6.6	SCC	2027	Vice-director SCC
3.5.5	Sectorizarea rețelei prin zone de monitorizare DMAs divizate în sectoare de ≤ 20 km	Nu există sectorizare	DMAs funcționale	Reducerea pierderilor la nivel local prin monitorizare detaliată	3	ICP 13, 14, 15	50	SCC	2028	Vice-director SCC
3.5.6	Controlul consumului autorizat nefacturat	Evidența limitată (doar consumuri tehnologice)	Evidență completă consumuri autorizate	Reducerea pierderilor comerciale prin gestiune mai strictă	1	ICP 13, 14, 15	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	SCC	2026–2029 (permanent)	Persoana responsabilă de reducerea apei nefacturate
3.5.7	Achiziționarea de echipamente specializate pentru depistarea scurgerilor latente și operaționalizarea regulată a acestora	Lipsă echipamente specializate pentru despicarea scurgerilor latente	Echipamente achiziționate și utilizate	Reducerea pierderilor de apă	1	ICP 13, 14, 15	Indicat în punctul 3.2.2-C	SCC și surse externe (necesar de identificat)	2026	Administrator SCC

Nr	Măsuri/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
3.5.8	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 de apă prin direcționarea resurselor în zonele critice	2	ICP 13, 14, 15	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	SCC	2027–2029	Persoana responsabilă de reducerea apei nefacturate
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	SCC cu suport extern	2026	Administrator SCC
3.6.2	Planificarea, procurarea și înlocuirea sau verificarea metrologică a contoarelor la consumatorii casnici	≈300 sau (3% din total contoare) sunt de modele vechi; ≈1.000 sau (10% din total contoare) sunt cu termen expirat	Toate contoarele înlocuite/verificate conform termenului legal	Eliminarea consumurilor neînregistrate	1	ICP 12, 13, 14, 15	500	SCC	2026	Administrator SCC
3.6.3	Dotarea bransamentelor blocurilor locative cu contoare generale (comune) în conformitate cu prevederile legale	193 blocuri multietajate fără contoare generale	Toate blocurile echipate cu contoare generale	Reducerea pierderilor interne și înregistrarea corectă a consumului	1	ICP 12, 13, 14, 15	800	SCC	2026	Administrator SCC
3.6.4	Asigurarea unui nivel de contorizare de 100%	Nivel actual 96% (≈360 locuri de consum necontorizate)	Nivel de contorizare 100%	Recuperarea pierderilor comerciale	2	ICP 12, 13, 14, 15	150	SCC	2026–2028	Administrator SCC

Nr	Măsuri/Acțiuni	Situația de referință (2025)	Rezultat țintit	Efectele de îmbunătățire	Prioritate*	ICP țintit**	Cost estimativ, mii MDL	Sursa de finanțare	Termen de implementare	Responsabil
3.6.5.	Înlocuirea contoarelor de apă mecanice de la SP-02, SP-03 și SP-04 cu contoare inteligente cu posibilitatea citirii la distanță și conectarea în SCADA (3 unități)	SP echipate cu contoare mecanice	Toate SP dotate cu contoare inteligente SCADA	Evidență exactă și monitorizare în timp real. Reducerea pierderilor.	2	ICP 13, 14, 15	20	SCC	2026–2027	Persoana responsabilă de reducerea apei nefacturate
3.6.6	Instalarea contoarelor cu citire la distanță la intrarea în rezervoarele de apă (4 unități)	La intrările în rezervoare lipsesc contoarele	Toate intrările echipate cu contoare inteligente	Calcul precis al bilanțului apei și identificarea pierderilor	3	ICP 13, 14, 15	40	SCC	2028	Persoana responsabilă de reducerea apei nefacturate
3.6.7	Examinarea rentabilității economice a implementării contoarelor inteligente cu citire la distanță la consumatori	Există doar un proiect pilot (Comrat)	Analiză economică elaborată și decizie adoptată	Reducerea pierderilor și scăderea costurilor prin citire automată	4	ICP 12, 13, 14, 15	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	SCC	2028	Persoana responsabilă de reducerea apei nefacturate
3.6.8	Înlocuirea contoarelor de apă mecanice la fântânile arteziene cu contoare inteligente cu citire la distanță și conectarea în SCADA	12 fântâni arteziene echipate cu contoare mecanice	Fântânile echipate cu contoare inteligente SCADA	Monitorizare în timp real a volumului captat; Reducere pierderi	5	ICP 13, 14, 15	100	SCC	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 (SP de apă)	Operatorul nu dispune de SCADA la alimentarea cu apă	SCADA implementată	Reacție mai rapidă la avarii, bilanț corect al apei, reducere pierderi.	1	ICP 13, 14, 15	3,000	SCC cu suport extern (necesar de identificat)	2026	Administrator SCC
3.7.2	Proiectarea și implementarea SCADA pentru sistemul de canalizare (SP + SEAU)	Operatorul nu dispune de SCADA la canalizare	SCADA implementată	Reducerea timpului de reacție la avarii și blocaje	2	ICP 16, 18b, 20	2,800	SCC cu suport extern (necesar de identificat)	2028	Administrator SCC

Nr	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
3.7.3	Extinderea SCADA pentru integrarea DMA și funcționalități suplimentare (dirijare la distanță)	Lipsă SCADA pentru DMA, fără dirijare la distanță	SCADA extinsă și integrată	Automatizare și control la distanță, reducerea costurilor operaționale și pierderilor	3	ICP 13, 14, 15, 16a	3,000	SCC cu suport extern	2026–2029	Administrator SCC
3.7.4	Elaborarea GIS propriu al operatorului (bazat pe www.geodata.gov.md)	Rețele doar vizualizate pe geodata.gov.md , fără utilizare practică	GIS propriu operațional Sustenabilitate GIS, actualizare periodică și extinderea funcționalităților	Management activelor îmbunătățit; reducerea apei nefacturate	1	ICP 13, 14, 15	Conform punctului 3.3.2	SCC cu suport extern (necesar de identificat)	2026	Administrator SCC
3.7.5	Încheierea unui contract pentru mentenanță, dezvoltare și actualizare GIS				1	ICP 16a, 16b, 18	20 (anual) 100 (pe durata de 5 ani)	SCC	2027–2029 (permanent)	Administrator SCC
3.8	Eficiență energetică									
3.8.1	Înlocuirea agregatelor de pompare la 6 fântâni arteziene (câmpul de captare Cioc Maidan)	La 11 fântâni arteziene agregate de pompare au peste 15 ani de exploatare, fiind uzate fizic și moral, cu consum energetic ridicat	6 fântâni arteziene cu agregate noi de pompare	Reducerea costurilor de întreținere și scăderea consumului energetic	3	ICP 18, 18a	6.500	Bugetul de Stat (FNDRL) – proiect aprobat spre finanțare	2026–2027	APL Comrat Administrator SCC
3.8.2	Înlocuirea a două agregate de pompare la SP-02	Două din trei agregate de pompare de la SP-02 au peste 15 ani vechime și generează costuri energetice ridicate	Două agregate noi de pompare la SP-02		3					
3.8.3-A	Elaborarea unui Studiu de Fezabilitate pentru determinarea oportunității construcției unui câmp cu panouri fotovoltaice	În anul 2024 consumul de energie electrică pentru domeniul alimentarea cu apă a fost de 2.619,8	Fundamentare tehnico-economică pentru construcția unui câmp fotovoltaic	Protecția mediului Reducerea costurilor pentru energie electrică	4	ICP 18a	1.000	APL și surse externe (necesar de identificat)	2027	APL Comrat

Nr	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
	la stația de captare a apei din Cioc Maidan	mii kWh (32,8% din totalul costului AA)								
3.8.3-B	Construcția câmpului de panouri fotovoltaice în conformitate cu recomandările propuse în Studiul de Fezabilitate elaborat		Câmp de panouri fotovoltaice construit și operat		4	ICP 18a	Urmează să fie stabilit în SF	Surse externe (necesar de identificat)	2028-2029	APL Comrat Administrator SCC
3.9	Calitatea apei și continuitatea serviciilor									
3.9.1	Elaborarea unui Studiu de Fezabilitate pentru soluții tehnice fiabile, etapizate pe termen mediu și lung	Apa captată din Cioc Maidan conține concentrații mari de amoniu și nu corespunde normativelor privind apa potabilă; în perioada caldă există deficit de apă	Fundamentare tehnico-economică pentru direcția strategică și orientarea investițiilor spre soluții etapizate și eficiente	Crearea cadrului pentru îmbunătățirea calității apei și asigurarea volumului necesar în regim continuu	1	ICP 10	1.000	APL, surse externe (necesar de identificat)	2026–2027	APL Comrat
3.9.2	Implementarea etapizată a soluțiilor propuse de Studiul de fezabilitate		Calitatea apei livrate conformă cu prevederile legale, asigurată în regim continuu (24/24 ore)	Creșterea calității apei până la conformitate cu standardele potabile și eliminarea întreruperilor sezoniere	1		Urmează a fi determinat prin Studiul de fezabilitate	APL, surse externe (necesar de identificat)	2029–2030	APL Comrat

Note:

*: În tabel, prioritatea este indicată pe o scară de la 1 la 5 (1 – prioritate maximă, 5 – prioritate minimă).

** ICP - Indicatorii Cheie de Performanță reprezintă un set standardizat de indicatori, definiți de Asociația Internațională a Apei (IWA), utilizați pentru evaluarea comparabilă a performanței operatorilor de apă și canalizare. Aceștia sunt aliniați metodologiei „Utility of the Future” (Banca Mondială, 2024) și reflectă domeniile esențiale de guvernare, financiar, tehnic și servicii clienți, constituind baza diagnosticilor și a planificării intervențiilor pentru îmbunătățirea performanței.



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): <ul style="list-style-type: none"> - Legislația și reglementările în domeniu: norme și standarde naționale, responsabilitățile legale ale organizațiilor - Evaluarea riscurilor de incendiu. Metode de analiză a riscurilor; - Măsuri 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 - Planificarea intervenției în caz de incendiu: elaborarea planurilor de evacuare - Formarea și instruirea personalului: programe de instruire pentru angajați, simulări și exerciții practice 	Obligatoriu	Persoana desemnată de securitatea anti-incendiară	3 zile	Departamentul Situații Excepționale
2	Protecția datelor cu caracter personal (în conformitate cu prevederile Legii nr. 133/2011 și Legii nr. 195/2024): <ul style="list-style-type: none"> - 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 	Obligatoriu	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

#	Instruire	Caracter	Specialiști	Durata	Prestatori potențiali
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 (KPI) 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): - Interpretarea Cerințelor Standardului ISO 9001 - 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	16 ore	Institutul de Standardizare
7	Managementul general: - 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
8	Management financiar: - 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	Recomandat	Contabil – șef, economist	60 ore	ACAP, instituții specializate

#	Instruire	Caracter	Specialiști	Durata	Prestatori potențiali
	- Stabilirea și monitorizarea indicatorilor de performanță financiari - Pregătirea rapoartelor financiare și statistice.				
9	Managementul operațional: - 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 - 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 și 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	120 ore	Institutului de Formare Continuă în domeniul Alimentării cu Apă și Canalizării, constituit în cadrul UTM/ AMAC
10	Relații cu clienții și comunicare: - 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	Șef subdiviziunea comercială Angajații subdiviziunii comerciale	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 (KPIs). Stabilirea și revizuirea anuală a indicatorilor cheie pe baza cărora Fondatorul evaluează managementul.	Lista indicatorilor de performanță (KPI)
POS-GOV-02		Raportarea trimestrială și anuală.	Formularul standardizat al raportului
POS-MNG-01		Regulamentul de organizare și funcționare. Definierea 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 și conduită	Codul de Etică și Conduită. Reguli privind cadourile, conflictele de interese și comportamentul în afaceri, aplicabile de la Fondator până la instalator.	

Inventar POS	Domeniu	Denumirea	Anexe
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.	
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 citire la distanță).	
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.	

Inventar POS	Domeniu	Denumirea	Anexe
POS-HR-05:		Încheierea Contractului Individual de Muncă (CIM). Semnarea contractului, clauze specifice (mobilitate, confidențialitate), înregistrarea. Modificare	Model CIM Model acord adițional
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 atestatorilor. 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

Inventar POS	Domeniu	Denumirea	Anexe	
POS-SSM-01	Sănătate și Securitate în Muncă (SSM)	Instructajul introductiv general și periodic.		
POS-SSM-02		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	Captarea apei din fântâni arteziene.	
POS-TEH-02			Tratarea apei cu clor gazos.	
POS-TEH-03	Pomparea și repomparea apei.			
POS-TEH-04	Spălarea și dezinfectarea bazinelor de apă potabilă.			
POS-TEH-05	Spălarea și dezinfectarea castelelor de apă.			
POS-TEH-06	Spălarea și dezinfectarea rețelelor de alimentare cu apă.			

Inventar POS	Domeniu	Denumirea	Anexe
POS-TEH-07		Intervenții la rețelele de alimentare cu apă.	
POS-TEH-08		Livrarea (transportarea) apei cu autocisterna.	
POS-TEH-09		Operare dispecerat central.	
POS-TEH-10		Intervenții în rețeaua de canalizare.	
POS-TEH-11		Pomparea apelor uzate.	
POS-TEH-12		Recepționarea apelor uzate de la consumatori și transportarea cu autospecialele.	
POS-TEH-13		Revizii, reparații curente și exploatarea utilajului electric.	
POS-TEH-14		Revizii, reparații instalațiilor și a utilajelor mecanice.	
POS-TEH-15		Reparația și întreținerea vehiculelor și autospecialelor din gestiune.	
POS-TEH-16		Prestarea serviciilor de transport terțelor.	
POS-TEH-17		Planificarea, realizarea și raportarea investițiilor.	
POS-TEH-18		Planificarea, realizarea și raportarea reparațiilor curente și capitale.	
POS-TEH-19		Calculul Bilanțului apei.	
POS-TEH-20		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	6	20	120
2	Laptop	3	20	60
3	Server configurare rețea	1	80	80
4	Imprimanta MFU	3	10	30
5	Acumulator UPS	1	10	10
6	Server pentru 1C	1	50	50
Total:				350