



GVERNUL  
REPUBLICII  
MOLDOVA



Austrian  
Development  
Cooperation



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



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

**PLANUL DE ÎMBUNĂTĂȚIRE**  
**A PERFORMANȚEI**  
**SOCIETĂȚII CU RĂSPUNDERE LIMITATĂ**  
**“GOSPODĂRIA COMUNALĂ RÎȘCANI”**  
**(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](mailto:water@ondrl.gov.md)

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

**Autor:**

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

Ghenadie Ivașenco – manager de echipă

Vitalie Midari – consultant tehnic

Liubovi Leășeva – consultant în management

Ion Beschieru – consultant juridic

Ion Meleștean – consultant financiar

**Dezvoltat cu sprijinul:**

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

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

**Chișinău, Decembrie 2025**



**CUPRINS:**

<b>1. INTRODUCERE .....</b>	<b>6</b>
<b>2. SUMAR EXECUTIV .....</b>	<b>7</b>
<b>3. SINTEZA DIAGNOSTICĂ – PRINCIPALELE PROVOCĂRI .....</b>	<b>9</b>
<b>4. DOMENII DE INTERVENȚIE PENTRU ÎMBUNĂȚĂȚIREA PERFORMANȚEI .....</b>	<b>11</b>
Domeniu de intervenție 1: Consolidarea capacității organizaționale și manageriale.....	11
Sub-domeniu de intervenție 1.1: Cadrul instituțional și guvernantă .....	11
Sub-domeniu de intervenție 1.2: Optimizarea proceselor interne, management organizațional și relații cu clienți.....	13
Sub-domeniu de intervenție 1.3: Dezvoltarea și gestionarea resurselor umane .....	21
Sub-domeniu de intervenție 1.4: Relația cu clienții.....	25
Domeniu de intervenție 2: Îmbunătățirea managementului financiar și asigurarea durabilității .....	26
Sub-domeniu de intervenție 2.1: Consolidarea sistemelor contabile și de facturare .....	26
Sub-domeniu de intervenție 2.2: Recuperarea costurilor și sustenabilitatea financiară .....	28
Sub-domeniu de intervenție 2.3: Extinderea bazei de clienți .....	29
Domeniu de intervenție 3: Dezvoltarea capacităților tehnice și a infrastructurii .....	30
Sub-domeniu de intervenție 3.1: Modernizarea și extinderea infrastructurii de apă și canalizare .....	30
Sub-domeniu de intervenție 3.2: Dotări operațional-tehnice.....	34
Sub-domeniu de intervenție 3.3: Managementul activelor și inventarierea .....	38
Sub-domeniu de intervenție 3.4: Mentenanța echipamentelor .....	40
Sub-domeniu de intervenție 3.5: Reducerea ponderii apei nefacturate .....	41
Sub-domeniu de intervenție 3.6: Îmbunătățirea contorizării apei.....	47
Sub-domeniu de intervenție 3.7: Digitalizare și integrarea tehnologiilor.....	50
Sub-domeniu de intervenție 3.8: Eficiență energetică.....	52
Sub-domeniu de intervenție 3.9: Calitatea apei și continuitatea serviciilor .....	53
<b>5. PROGNOZA și PLANIFICAREA FINANCIARĂ .....</b>	<b>54</b>
5.1. Ipoteze pentru calcule .....	54
5.2. Prognoza cererii de servicii.....	56
5.2.1. Prognoza cererii pentru serviciul de alimentare cu apă.....	56
5.2.2. Prognoza cererii pentru serviciul de canalizare.....	58
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
5.3.3. Estimarea costurilor operaționale pentru celelalte servicii prestate .....	64
5.3.4. Costurile operaționale în cazul preluării infrastructurii construite în cadrul proiectului SAASM .....	66
5.4. Estimarea tarifelor pentru serviciile reglementate .....	67
5.5. Estimarea veniturilor.....	68
5.6. Prognoza rezultatelor financiare .....	69



5.6.1.	Prognoza rezultatelor financiare conform scenariului 1- doar serviciile AAC .....	69
5.6.2.	Prognoza rezultatelor financiare conform scenariului 2- toate serviciile .....	70
5.7.	Prognoza fluxului mijloacelor bănești .....	71
5.7.1.	Prognoza rezultatelor financiare conform scenariului 1- serviciile ACC .....	71
5.7.2.	Prognoza rezultatelor financiare conform scenariului 2- toate serviciile .....	72
<b>6.</b>	<b>PLANUL DE INVESTIȚII.....</b>	<b>73</b>
6.1.	Prioritizarea investițiilor .....	73
6.1.1.	Investiții critice pentru siguranța serviciului și conformarea legală.....	73
6.1.2.	Investiții cu impact rapid și cost redus .....	74
6.1.3.	Investiții strategice pe termen mediu-lung (extinderi rețele, regionalizare).....	74
6.2.	Estimări financiare și surse de finanțare .....	75
6.2.1.	Estimări de cost și defalcarea pe categorii de investiții .....	75
6.2.2.	Surse potențiale de finanțare .....	76
<b>7.</b>	<b>INDICATORII-CHEIE DE PERFORMANȚĂ.....</b>	<b>77</b>
7.1.	Indicatorii cheie de performanță în cazul menținerii zonei actuale de deservire .....	77
7.2.	Indicatorii cheie de performanță în cazul extinderii zonei de deservire conform proiectului SAASM.....	79
<b>8.</b>	<b>MATRICEA INTERVENȚIILOR (PLANUL DE ACȚIUNI).....</b>	<b>81</b>
<b>9.</b>	<b>ANEXE.....</b>	<b>97</b>
Anexa 1.	Programul de instruire obligatorii și recomandate.....	97
Anexa 2.	Matricea necesarului pentru elaborarea și standardizarea procedurilor operaționale standard (POS) aferente proceselor interne .....	100
Anexa 3.	Lista echipamentului IT necesar .....	105

## 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	- Sistem de Control Public Financiar Intern
DMAs	- District Metered Areas / zone de distribuție contorizate
d/i	- Date indisponibile
EUR	- Euro
GIS	- Sistem de Informații Geografice
HDPE	- High-Density Polyethylene / Polietilenă de înaltă densitate
IWA	- Asociația Internațională a Apei / International Water Association
ICP	- Indicator Cheie de Performanță
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
SP	- Stație de Pompare
SPAU	- Stație de Pompare a Apelor Uzate
SRL	- Societate cu Răspundere Limitată
UE	- Uniunea Europeană
KPI	- Key Performance Indicator / Indicator-Cheie de Performanță folosit pentru a evalua performanța personalului: productivitate, disciplină, realizarea obiectivelor, participarea la instruirii și respectarea procedurilor.



## 1. INTRODUCERE

Prezentul Plan de Îmbunătățire a Performanței (PIP) este elaborat pentru SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani”, 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 consumatori.

Planul se bazează pe concluziile și recomandările Diagnosticului de performanță realizat în cadrul aceluiași proiect, care a evidențiat principalele disfuncționalități instituționale, tehnice, financiare și manageriale. Pornind de la aceste constatări, întreprinderea și-a definit o serie coerentă de măsuri prioritare menite să îmbunătățească calitatea serviciilor, sustenabilitatea economică și imaginea publică a operatorului.

Prin acest document, SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani” 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, clarificarea relației cu APL, crearea fondului de dezvoltare, extinderea ariei de operare 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 SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani” 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 SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani” reprezintă documentul strategic de dezvoltare instituțională, tehnică și financiară a operatorului public de alimentare cu apă și de canalizare din orașul Rîșcani și localitățile adiacente Bălanul Nou și Rămăzan. Elaborat pentru perioada 2026–2030, planul definește direcțiile de acțiune prioritare pentru modernizarea întreprinderii, creșterea eficienței și atingerea conformității cu standardele naționale și europene privind calitatea și siguranța serviciilor publice de utilități.

Documentul este fundamentat pe metodologia „Utility of the Future” (Banca Mondială, 2024) și pe Indicatorii Cheie de Performanță (ICP) ai Asociației Internaționale a Apei (IWA), asigurând o abordare integrată și etapizată a intervențiilor.

Structura planului cuprinde **78 de măsuri, grupate în trei domenii majore de intervenție și 16 subdomenii tematice**, care vizează simultan consolidarea capacităților instituționale, modernizarea infrastructurii și asigurarea sustenabilității financiare a serviciului.

Scopul general al planului este transformarea SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani” într-un operator modern, eficient și sustenabil, capabil să furnizeze servicii publice continue, sigure și conforme cu cerințele de calitate pentru toți consumatorii din aria de deservire actuală și, ulterior, pentru localitățile ce vor fi conectate la viitorul sistem regional de alimentare cu apă din bazinul râului Prut (Clusterul Rîșcani), pentru care întreprinderea este considerată un potențial operator regional. Implementarea integrală a planului **necesită un volum total estimat de investiții de circa 139,2 milioane MDL**, din care:

- 1,5 milioane MDL – contribuția proprie a operatorului;
- 28,1 milioane MDL – contribuția APL Rîșcani;
- 109,6 milioane MDL – resurse externe propuse spre mobilizare din fonduri guvernamentale și programe ale partenerilor de dezvoltare.

Aceste resurse vor acoperi un portofoliu amplu de intervenții orientate spre reabilitarea și extinderea rețelelor de alimentare cu apă și de canalizare, îmbunătățirea eficienței energetice, digitalizarea proceselor (SCADA, GIS, AMR), dotarea cu echipamente moderne, dezvoltarea competențelor profesionale și consolidarea guvernantei interne.

**Primul domeniu de intervenție – Consolidarea capacităților organizaționale, manageriale și relații cu clienți** – include 30 de măsuri care vizează modernizarea cadrului instituțional, îmbunătățirea proceselor administrative și implementarea unui sistem de guvernare transparent. Printre acțiunile prioritare se regăsesc aprobarea regulamentelor interne actualizate, instituirea fondului de dezvoltare, extinderea ariei de operare prin încheierea de noi contracte de delegare a gestiunii, instituirea controlului financiar public intern, elaborarea procedurilor operaționale standard (POS), implementarea auditului intern și consolidarea funcțiilor de management al calității și protecției datelor. În domeniul resurselor umane, se propune elaborarea unui plan de reînnoire a forței de muncă, actualizarea fișelor de post, dezvoltarea unui sistem de evaluare a performanței (KPI), instruirea profesionale anuale și cooperarea cu instituțiile de învățământ tehnic. Pentru îmbunătățirea relației cu consumatorii, se prevede crearea serviciului de relații cu publicul, implementarea unui sistem digital de evidență a cererilor și lansarea platformei web de informare și plată online. Până în anul 2030, se preconizează atingerea unui nivel deplin



de conformitate juridică și instituțională, implementarea integrală a procedurilor standard de operare, digitalizarea arhivei și creșterea transparenței administrative.

**Al doilea domeniu de intervenție – Îmbunătățirea managementului financiar și a sustenabilității economice** – reunește 8 măsuri orientate spre asigurarea stabilității economice și a echilibrului financiar. Prioritățile includ digitalizarea facturării și colectării veniturilor, introducerea sistemului integrat de evidență contabilă, planificarea bugetară multianuală, reducerea restanțelor de plată și optimizarea tarifelor în baza costurilor efective. Implementarea acestor măsuri va permite menținerea ratei de acoperire a costurilor (ICP 18) la nivelul de 100%, reducerea riscurilor de insolvență și consolidarea capacității de cofinanțare a proiectelor externe. Prin creșterea lichidității, reducerea presiunii financiare generate de serviciile neprofitabile din portofoliu operatorului (evacuarea deșeurilor și transportul public) asupra serviciilor de alimentare cu apă și canalizare, precum și prin aplicarea bugetării multianuale, operatorul va deveni o entitate viabilă și credibilă pentru investițiile finanțate din fonduri naționale și internaționale.

**Al treilea domeniu de intervenție – Modernizarea și extinderea infrastructurii tehnice și operaționale** – concentrează cea mai mare parte a investițiilor și vizează creșterea calității serviciilor și a eficienței operaționale. Principalele măsuri prevăd reabilitarea a circa 4 km de rețele de alimentare cu apă, extinderea rețelelor cu 4 km, înlocuirea a 5 km de rețele de canalizare și extinderea sistemului cu 10 km pentru creșterea gradului de conectare de la 37% la circa 50% până în 2030. Totodată, se propune construcția unei noi SPAU Locală și unei noi Stații de Epurare a Apelor Uzate (SEAU) Rîșcani, în vederea conformării la cerințele de mediu și reducerii poluării apelor de suprafață. Măsurile includ, de asemenea, dotarea operatorului cu echipamente moderne pentru întreținerea rețelelor, autospeciale pentru intervenții rapide, utilaje de spălare sub presiune și implementarea sistemelor SCADA și GIS pentru monitorizarea în timp real a parametrilor tehnici.

Pe baza **indicatorilor ICP prognozați**, până în anul 2030 se preconizează reducerea apei nefacturate (ICP 13–15) de la 20% la sub 17%, reducerea blocajelor la rețelele de canalizare (ICP 11) cu peste 40%, creșterea gradului de conectare la canalizare (ICP 5) la circa 50%, implementarea integrală a sistemelor SCADA și GIS. Aceste investiții vor asigura servicii durabile de alimentare cu apă și de canalizare și reducerea costurilor de exploatare prin digitalizare și modernizarea echipamentelor.

**Monitorizarea implementării PIP** se va realiza anual, pe baza Indicatorilor Cheie de Performanță (ICP), care vor reflecta evoluția performanței tehnice, financiare și instituționale a operatorului. Autoritatea Publică Locală Rîșcani, împreună cu conducerea operatorului, vor institui un mecanism comun de coordonare și raportare, asigurând corelarea acțiunilor planului cu sursele de finanțare disponibile la nivel guvernamental și internațional. Prin aplicarea consecventă a acestui plan, SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani” va deveni un operator modern, eficient și sustenabil, capabil să administreze infrastructura locală și regională de alimentare cu apă și canalizare, contribuind la dezvoltarea durabilă a raionului Rîșcani și la îmbunătățirea calității vieții locuitorilor.

### 3. SINTEZA DIAGNOSTICĂ – PRINCIPALELE PROVOCĂRI

Diagnosticul realizat pentru SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani” evidențiază un ansamblu complex de provocări instituționale, tehnice și financiare care influențează performanța, sustenabilitatea și conformitatea serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare furnizate în orașul Rîșcani și localitățile adiacente Bălanul Nou și Rămăzan. În pofida unei acoperiri aproape integrale cu servicii de alimentare cu apă și a unei structuri instituționale funcționale, operatorul se confruntă cu vulnerabilități sistemice cauzate de infrastructura veche, dotarea tehnică insuficientă, gradul scăzut de digitalizare și un cadru juridic aflat în tranziție.

În plan instituțional, operatorul funcționează din august 2025 sub forma unei **societăți cu răspundere limitată** cu capital public integral, după reorganizarea din fosta întreprindere municipală. Această transformare reprezintă un pas important spre modernizarea guvernantei corporative, dar procesul nu este încă finalizat din punct de vedere juridic și administrativ. Documentele interne, contractul de delegare a gestiunii și regulamentele de organizare și funcționare a serviciului necesită actualizare pentru a corespunde cerințelor legale și reglementărilor ANRE. Lipsa unei separări clare între activitățile reglementate (apă și canalizare) și cele suplimentare (transport public, salubritate) reduce eficiența și afectează performanța financiară consolidată. Totodată, inexistența procedurilor operaționale standard (POS) și a unui sistem integrat de management al calității limitează uniformitatea proceselor și trasabilitatea deciziilor.

**Infrastructura tehnică** a sistemului de alimentare cu apă, cu o lungime totală de aproximativ 59 km, este în stare relativ satisfăcătoare, asigurând o acoperire de 99% și o alimentare continuă 24/24. Totuși, aproape jumătate dintre contoarele instalate au termenul metrologic expirat, iar lipsa monitorizării SCADA face imposibil controlul presiunii și al pierderilor în timp real. Nivelul apei nefacturate, de circa 20%, depășește pragul recomandat pentru operatorii de dimensiuni mici și medii, ceea ce semnaleză pierderi fizice și comerciale sensibile. În plus, capacitatea redusă a castelelor de apă limitează rezervele disponibile în perioadele de vârf, reducând reziliența operațională în caz de avarie sau secetă.

**Sistemul de canalizare**, cu o lungime de aproximativ 20 km, deservește doar 36–37% din populația ariei de operare și se confruntă cu un grad de uzură avansat. Blocajele frecvente ( $\approx 7/\text{km}/\text{an}$ ) indică lipsa echipamentelor moderne de curățare și întreținere, iar mentenanța se realizează aproape exclusiv reactiv, fără un program preventiv. **Stația de epurare a apelor uzate (SEAU)**, construită în 1961, funcționează doar la treapta mecanică și la sub 20% din capacitatea proiectată. Analizele de laborator confirmă depășiri majore la parametrii CBO<sub>5</sub>, CCO-Cr, azot și fosfor, ceea ce face ca SEAU să constituie o sursă punctuală de poluare a râului Copăceanca și o problemă de conformare de mediu. Din cauza stării tehnice și a vechimii, reabilitarea nu mai este eficientă economic, fiind necesară construcția unei noi stații de epurare cu treaptă biologică completă.

**Dotarea tehnică** generală a operatorului este insuficientă și depășită moral și fizic, limitând capacitatea de intervenție rapidă în teren. Lipsesc echipamente esențiale precum autospeciale vidanjabile moderne, utilaje de spălare sub presiune, detecție a scurgerilor și utilaje multifuncționale pentru intervenții rapide. Operatorul nu dispune nici de un buldoexcavator propriu, iar parcul auto este compus preponderent din vehicule uzate. Această situație reduce



eficiența intervențiilor, prelungește timpii de reacție la avarii și generează costuri ridicate de întreținere. În perspectiva preluării **sistemului regional de alimentare cu apă din bazinul râului Prut**, necesarul de echipamente crește semnificativ, fiind estimat la peste 10 milioane MDL pentru dotarea minimă necesară exploatarea în siguranță a infrastructurii regionale

Din punct de vedere al **managementului financiar**, operatorul menține o performanță relativ stabilă, însă fragilă. În perioada 2020–2024, veniturile din servicii AAC au crescut cu circa 45%, iar gradul de acoperire a costurilor a atins 118%. Totuși, celelalte servicii prestate (în principal serviciile de evacuare a deșeurilor și de transportul public) generează pierderi semnificative, erodând rezultatul general. Profitul net consolidat al întreprinderii a fost negativ în 2024 (-279,8 mii MDL), iar capacitatea de autofinanțare rămâne scăzută. Rata de colectare a veniturilor (≈95%) este satisfăcătoare, dar nu compensează lipsa unui sistem modern de bugetare multianuală și de control financiar intern. Lipsa unui fond propriu de dezvoltare și a unei planificări investiționale pe termen lung afectează sustenabilitatea financiară și limitează capacitatea de cofinanțare a proiectelor externe.

Din perspectiva **resurselor umane**, SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani” are 62 de angajați, dintre care peste o treime au peste 55 de ani, iar aproape 30% din personalul tehnic este deja la vârsta pensionării. Lipsa specialiștilor tineri și recrutarea informală afectează continuitatea competențelor și calitatea proceselor. De asemenea, nu există un sistem formal de evaluare a performanței, un plan anual de instruire profesională sau parteneriate educaționale active. Această îmbătrânire a forței de muncă creează riscuri majore de pierdere a cunoștințelor instituționale și de reducere a productivității. În același timp, nivelul salarial mediu, de circa 9.700 MDL/lună, este sub nivelul atractiv pentru tineri, ceea ce reduce capacitatea operatorului de a atrage personal calificat.

Gradul de **digitalizare** este foarte scăzut. Sistemele de facturare, contabilitate și gestiune tehnică funcționează independent, fără integrare IT. Aplicația utilizată pentru facturare (“MDIAPP”) nu este interconectată cu softul contabil „1C” și nici cu sistemele bancare, ceea ce duce la erori și la o muncă administrativă dublă. Operatorul nu dispune de pagină web activă, iar consumatorii nu au acces la canale de comunicare digitală. Lipsa unei platforme SCADA, GIS sau AMR reduce capacitatea de monitorizare în timp real și de analiză operațională. Aceste lacune în digitalizare afectează transparența, eficiența și imaginea publică a operatorului.

În ansamblu, situația actuală a SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani” reflectă o combinație între stabilitate operațională de bază și vulnerabilități structurale semnificative. Operatorul asigură continuitatea serviciului de alimentare cu apă, dar se confruntă cu o infrastructură parțial uzată, un grad scăzut de conectare la canalizare, epurarea parțială a apelor uzate, deficiențe de calitate a apei uzate și presiuni financiare generate de serviciile neprofitabile din portofoliu (în principal serviciile de evacuare a deșeurilor și de transportul public). În același timp, tranziția instituțională în curs, absența procedurilor standard, digitalizarea limitată și îmbătrânirea resurselor umane impun o reformă profundă și coordonată. Consolidarea juridică a formei de SRL, separarea activităților, modernizarea infrastructurii și dezvoltarea unei culturi organizaționale moderne reprezintă condiții esențiale pentru transformarea operatorului într-o entitate viabilă, eficientă și pregătită pentru gestionarea sistemului regional de alimentare cu apă și canalizare al raionului Rîșcani.

## **4. DOMENII DE INTERVENȚIE PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA 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, SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani” își va crește performanța operațională, reziliența și credibilitatea în raport cu APL și consumatorii.

### **Sub-domeniu de intervenție 1.1: Cadrul instituțional și guvernanta**

SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani” a trecut recent printr-un proces de reorganizare prin transformare a întreprinderii municipale în societate comercială (cu răspundere limitată). Unele neajunsuri juridice care au fost identificate la etapele inițiale ale elaborării diagnosticului au fost abordate cu succes și eliminate ca urmare a acestui proces de reorganizare. Totuși cadrul juridic și instituțional al societății mai necesită unele ajustări pentru a elimina unele neconcordanțe rămase 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 orientate spre formarea fondului de dezvoltare, extinderea ariei de operare pentru conformarea deplină la criteriul de populație cerut pentru licențiere și perfecționarea regulamentelor locale. Rezultatul așteptat este o guvernanta stabilă, transparentă și pe deplin conformă cu legislația în vigoare.

### **Măsura 1.1.1: Crearea fondului de dezvoltare**

Situația existentă: Fondul de dezvoltare a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare nu a fost creat. Documentele juridice nu sunt aprobate/modificate pentru a prevedea stabilirea și utilizarea acestui fond de dezvoltare la nivelul operatorului sau al APL.

Intervenția: Crearea fondului de dezvoltare prin includerea în regulamentul local și contractul de delegare a gestiunii a prevederilor cu privire la stabilirea și utilizarea fondului de dezvoltare, precum și aprobarea deciziilor și efectuarea demersurilor necesare de către fondator și operator privind deschiderea conturilor necesare și efectuarea vărsămintelor în fond.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Conformare legală;
- Sustenabilitate sporită a serviciului;
- Îmbunătățirea imaginii APL și a operatorului în relațiile cu regulatorul național, donatorii și partenerii externi.

### **Măsura 1.1.2: Extinderea ariei de operare**

Situația existentă: Dimensiunea redusă a operatorului (sub pragul de 10.000 locuitori în aria de operare) afectează viabilitatea juridică și financiară a acestuia. Conform Legii 303/2013, un operator este obligat să obțină licența doar dacă are în aria de operare mai mult de 10.000 de locuitori. Datele statistice oficiale cu privire la populația cu reședință obișnuită arată că orașul Rîșcani este sub 10 000 de locuitori (notă: SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani” nu are încheiate contracte de delegare a gestiunii cu alte APL în afară de orașul Rîșcani). Pe de altă parte, aceeași lege prevede că orice autoritate publică locală cu peste 3.000 de locuitori trebuie să asigure serviciile de apă și canalizare exclusiv printr-un operator licențiat. Această măsură a fost concepută pentru a încuraja consolidarea și regionalizarea operatorilor mici în entități mai mari. Astfel, deși operatorul din Rîșcani nu îndeplinește criteriul de 10.000 de locuitori, APL-ul este obligat să asigure livrarea serviciului prin intermediul unui operator licențiat, având în vedere că orașul depășește pragul de 3.000 de locuitori.

Intervenția: Pentru a rezolva această situație și a se conforma pe deplin cerințelor legale, operatorul și APL-ul din Rîșcani ar trebui să ia în considerare extinderea ariei de operare. Aceasta ar putea fi materializată prin încheierea unor acorduri de cooperare intercomunitară, urmate de semnarea contractelor de delegare a gestiunii cu alte UAT din regiune. Colaborarea cu APL-urile din zona orașului Costești, implicate în proiectul SAASM, ar putea fi o oportunitate excelentă pentru a atinge pragul de 10.000 de locuitori, rezolvând astfel controversa privind licența ANRE.

#### Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Claritate juridică și conformare instituțională deplină;
- Eliminarea riscurilor de litigii și sancțiuni;
- Sustenabilitate sporită a serviciului.

### **Măsura 1.1.3: 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 (regulamentul actual a fost aprobat anterior aprobării Legii nr. 133/2024 care modifică substanțial legislația din domeniul alimentării cu apă și canalizării).

Intervenția: Elaborarea și aprobarea unui nou regulament local, bazat pe modelul recent aprobat de 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, management organizațional și relații cu clienți**

Procesele interne ale întreprinderii necesită revizuire și ajustare în conformitate cu legislația aplicabilă formei de societate cu răspundere limitată. Organizarea internă este supusă riscurilor din cauza lipsei procedurilor operaționale standardizate, a documentației neuniforme, a controlului financiar insuficient și a transparenței reduse. Această componentă propune standardizarea și digitalizarea fluxurilor de lucru, implementarea planificării operaționale și a CFPI, realizarea de audituri interne periodice, dezvoltarea unei comunicări publice eficiente prin pagina web și prevede unele ajustări organizatorice a spațiilor de lucru și de întruniri. Prin aplicarea acestor măsuri va fi atins un standard mai înalt al calității manageriale, creșterea eficienței administrative, reducerea erorilor și consolidarea încrederii publicului.

#### **Măsura 1.2.1: Elaborarea procedurilor operaționale standard (POS) pentru toate procesele interne și a manualului de calitate**

Situația existentă: Activitatea întreprinderii este organizată în baza fluxului de procese nedocumentate, experiența individuală a salariaților aplicată la discreția acestora, nu sunt dezvoltate procedurile operaționale standard (POS), prin urmare există risc de confuzie, întârzieri și erori în procesele operaționale. Lipsa unui manual al calității și a fluxurilor oficializate reduce eficiența și claritatea în activitate, limitează posibilitățile de monitorizare a activităților și privează întreprinderea de un instrument important de instruire a personalului nou.

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

#### Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Claritate și uniformitate în procesele de lucru;
- Simplificarea procesului de instruire a personalului;
- Reducerea erorilor operaționale;

- Creșterea responsabilității individuale și a controlului intern.

### **Măsura 1.2.2: Actualizarea actelor întreprinderii cu informații privind forma organizatorică nouă**

Situația existentă: Întreprinderea a finalizat procedura de reorganizare prin transformare din întreprinderea municipală în societatea cu răspundere limitată. Însă, nu toate actele interne, organigrama, statele de personal, regulamente, instrucțiuni, contracte se referă la forma juridică nouă.

Intervenția: Inventarierea și revizuirea actelor interne, aprobarea versiunilor actualizate și aducerea la cunoștința personalului în cazurile prevăzute de legislația în vigoare. Contractele individuale de muncă, comerciale, contracte cu consumatori urmează a fi modificate prin semnarea acordurilor adiționale, care vor include denumirea nouă a întreprinderii.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Informarea partenerilor și asigurarea preemțiunii legale;
- Conformarea prevederilor legale.

### **Măsura 1.2.3: 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 1.2.4: Îmbunătățirea managementului corporativ conform HG Nr. 820 din 27-10-2023**

Situația existentă: Întreprinderea nu a implementat Codul de guvernanță 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 guvernanță corporativă reglementat de HG Nr. 820 din 27.10.2023, prin operaționalizarea acțiunii strategice, care vor raportate ulterior prin asigurarea transparenței și publicarea rapoartelor anuale de activitate și a declarațiilor de guvernanță 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 1.2.5: 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. Aprobarea unui plan clar va determina dezvoltarea și eficiența activităților întreprinderii, va spori procesele de evaluare a 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 cu prezentarea rezultatelor și aprobarea măsurilor corective de intervenție urgentă.

##### Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

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

Situația existentă: Întreprinderea efectuează achizițiile în baza necesităților stringente și deciziilor imediate, fiind condiționată de situația financiară existentă. Achizițiile se efectuează fragmentat,

fără un plan anual și rareori prin platforme electronice. Lipsă de sistematizare a achizițiilor generează riscuri de neconformitate legală, întârzieri și pierderi financiare.

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

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

**Măsura 1.2.7: Lansarea paginii web oficiale a întreprinderii și desemnarea unei persoane responsabile de publicarea periodică a informațiilor de interes public pe pagina web a întreprinderii**

Situația existentă: Întreprinderea nu dispune de pagină web și nu publică informațiile de interes public, inclusiv, informații privind activitatea sa, deciziile, indicatorii sau situațiile financiare, anunțuri privind procedurile de achiziții desfășurate, posturi vacante. Această lipsă reduce transparența și accesul cetățenilor la informațiile de interes public și limitează oportunitățile de dezvoltare a întreprinderii.

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 60% din echipamentele de birou sunt în exploatare pentru o perioadă de peste 5 ani, peste durata de funcționare utilă stabilită de Ministerul Finanțelor. Acest fapt afectează viteza de lucru și comunicarea internă. Lipsa tehnicii de calcul moderne limitează digitalizarea și gestiunea eficientă a datelor.

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

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Creșterea productivității personalului;
- Accelerarea proceselor interne.

### **Măsura 1.2.9: Păstrarea informațiilor pe server centralizat**

Situația existentă: Informațiile sunt păstrate dispersat, fără acces comun reglementat, nu este creată rețea internă, ce creează deficiențe majore în activitatea Întreprinderii, inclusiv, reduce viteza de accesare, prelucrare și prezentare a informațiilor necesare, fiind creată dependență de faptul prezenței la locul de muncă a salariaților pentru recuperarea datelor necesare. Risc sporit de pierdere a informației.

Intervenția: Dotarea Întreprinderii cu server performant, crearea rețelei securizate interne, configurarea accesului securizat al tuturor salariaților. Asigurarea creării copiilor de rezervă pentru recuperarea informațiilor, în caz de pierdere. Instruirea personalului privind modul de stocare și acces la informații de pe server.

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:

- Creșterea productivității și a eficienței activității;
- Asigurarea păstrării informației în siguranță;
- Acces limitat la informații sensibile.

### **Măsura 1.2.10: Implementarea sistemului de control financiar public intern (CFPI)**

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

Intervenția: Instituirea unui sistem 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 public<sup>1</sup> și a Manualului de control intern managerial<sup>2</sup>. 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 1.2.11: 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.

<sup>1</sup> [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=119965&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=119965&lang=ro)

<sup>2</sup> [https://mf.gov.md/sites/default/files/documente%20relevante/Manual%20CIM\\_2021\\_m.pdf](https://mf.gov.md/sites/default/files/documente%20relevante/Manual%20CIM_2021_m.pdf)

### **Măsura 1.2.12: Amenajarea spațiului pentru arhiva întreprinderii**

Situația existentă: Întreprinderea dispune de un spațiu pentru arhivarea documentelor, dar această încăpere nu este amenajată conform normativelor de păstrare a documentației, materialele sunt păstrate 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.

Intervenția: Amenajarea spațiului, dedicat arhivei, conform normativelor privind păstrarea documentelor instituțiilor publice, cu rafturi metalice, protecție anti-incendiară, ventilație și acces controlat. 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 1.2.13: Aprobarea regulamentului de arhivă și desemnarea persoanei responsabile**

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

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

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

### **Măsura 1.2.14: Digitalizarea arhivei întreprinderii**

Situația existentă: Documentele sunt păstrate prioritar pe suport de hârtie, fiind digitalizare (scanate) doar la necesitate sau la solicitare, căutarea lor ulterioară necesitând 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 și acces securizat. Procesul va fi gestionat de persoana responsabilă de arhivă și verificat trimestrial de administrator.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

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

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

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

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

**Măsura 1.2.16: Implementarea măsurilor privind protecția datelor cu caracter personal**

Situația existentă: Întreprinderea nu a implementat procedurile interne pentru asigurarea protecției datelor cu caracter personal, actele interne nu au fost actualizate în conformitate cu legislație, personalul întreprinderii nu este instruit privind aplicarea normelor de protecție. Datele clienților și ale angajaților sunt stocate și prelucrate fără proceduri clare de acces și securitate. Întreprinderea nu a realizat evaluarea riscurilor aferente prelucrării diverselor categorii de date.

Intervenția: Elaborarea procedurilor interne ce vizează protecția cu caracter personal și instruirea personalului pentru aplicarea lor, modificarea actelor interne, a contractelor pentru a reflecta angajamente de confidențialitate. Se vor implementa politici de acces restricționat la baze de date, parole securizate, copiere periodică de siguranță, evaluări de impact a operațiunilor de prelucrare preconizate asupra protecției datelor cu caracter personal și elaborării și implementării a măsurilor de reducere a riscurilor.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

**Măsura 1.2.17: Renovarea și dotarea sălii pentru ședințe**

Situația existentă: Întreprinderea nu dispune de sală multifuncțională dotată cu echipamente audio-video moderne pentru întruniri cu colectivul de personal, prezentarea informațiilor privind activitatea întreprinderii. Sala existentă necesită renovare. Prin urmare, procesul de comunicare cu personalul devine dificil și neeficient.

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

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Creșterea implicării personalului;
- Reducerea riscurilor juridice.

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

Structura de personal este expusă riscurilor de îmbătrânire demografică, iar instrumentele de management al performanței sunt insuficiente.

Sub-domeniul promovează reînnoirea forței de muncă, asigurarea garanțiilor salariaților prin încheierea unui nou contract colectiv de muncă, actualizarea organigramei și fișelor de post, instruire periodice, desemnarea și instruirea personalului în domeniile cu risc de neconformare ridicat și un sistem de indicatori de performanță pentru personal (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 (37%), 72% de personal au vârsta de 45 ani, 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 5-10 ani.

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

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

### **Măsura 1.3.2: Negocierea și încheierea Contractului colectiv de muncă**

Situația existentă: Contractul colectiv de muncă al Î.M.<sup>3</sup> „Gospodăria Comunală Rîșcani” este expirat, fiind negociat pentru perioada anilor 2016-2021, și deși continuă să-și producă efecte prin prisma prevederilor pct. VIII.7 până la încheierea unui nou Contract colectiv de muncă, nu este actualizat conform ultimelor prevederi legale și nu reflectă modificarea formei juridice a întreprinderii.

Intervenția: Negocierea și semnarea cu reprezentanții colectivului de salariați unui Contract colectiv de muncă nou, care va conține garanții eficiente pentru motivarea salariaților.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Implementarea parteneriatului între angajator și colectivul de personal;
- Asigurarea salariaților cu garanții suficiente;
- Crearea unui climat pozitiv de lucru.

### **Măsura 1.3.3: Instruirea personalului responsabil pentru securitatea antiincendiară**

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

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

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Conformare deplină la cerințele ISU;
- Creșterea siguranței la locul de muncă;

---

<sup>3</sup> A fost aprobat pentru I.M., urmează a fi aprobat pentru SRL

- Reducerea riscurilor operaționale și juridice.

#### **Măsura 1.3.4: Perfecționarea continuă a cunoștințelor salariaților**

Situația existentă: Planul anual de instruire nu este elaborat, iar instruirile nu sunt suficiente. 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 1.3.5: Crearea și implementarea unui sistem de evaluare a performanței (KPI)**

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

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

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Motivare bazată pe performanță;
- Creșterea eficienței muncii.

#### **Măsura 1.3.6: 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 (KPI) și legături cu procedurile operaționale standard (POS). Formatul fișelor de post nu este unificat. 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. Va fi aprobat un model de fișă de post tipizat. Procesul va fi coordonat de responsabilul pentru resurse umane și aprobat de conducerea întreprinderii. Noile fișe vor fi semnate de salariați și păstrate atât în format fizic, cât și digital.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

**Măsura 1.3.7: 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 1.3.8: 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 din subdiviziunea resurse umane pentru aplicarea unitară a noului format.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

## **Sub-domeniu de intervenție 1.4: Relația cu clienții**

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

### **Măsura 1.4.1: Crearea și operaționalizarea unui Ghișeu Unic inclusiv cu un serviciul de relații cu clienții (SRC)**

Situația existentă: În prezent, întreprinderea nu dispune de un Ghișeu Unic pentru centralizarea interacțiunii cu clienții, activitățile fiind gestionate fragmentat, o parte dintre acestea revenind anticamerei. De asemenea, operatorul nu are un serviciu de dispecerat dedicat; pentru reclamații și petiții sunt utilizate două numere de telefon.

Intervenția: Constituirea unui Ghișeu Unic, desemnarea și instruirea personalului pentru activități de contractare, gestionare a reclamațiilor și solicitărilor, comunicare publică, preluare a cererilor de branșare și oferire de informații privind tarifele, facturarea și intervențiile tehnice.

#### **Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:**

- Simplificarea și eficientizarea interacțiunii cu consumatorii (un singur punct de contact);
- Creșterea transparenței și a încrederii clienților;
- Reducerea timpului de răspuns la petiții;
- Îmbunătățirea colectării datelor privind relația cu clienții și facilitarea analizei acestora;
- Îmbunătățirea imaginii operatorului.

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

Situația existentă: Operatorul deține un registru al reclamațiilor, însă în ultimii 5 ani nu a fost înregistrată nicio sesizare formală din partea consumatorilor. Totodată, în perioada 2020–2024 nici către ANRE nu au fost raportate reclamații. Este de menționat că, în situațiile apărute, reprezentanții operatorului au încercat întotdeauna să soluționeze imediat aspectele sesizate, fără a le înregistra formal în registru.

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

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

**Domeniu de intervenție 2: Îmbunătățirea managementului financiar și asigurarea durabilității**

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, operatorul elaborează anual un buget general, proces realizat în principal de economist, în colaborare cu contabilul-șef. Această practică asigură existența unui document de planificare financiară, însă are un caracter preponderent formal și se limitează la prognozarea globală a veniturilor și cheltuielilor, fără a integra în mod suficient analize detaliate pe centre de cost sau pe linii de activitate. 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 soft-ului contabil**

Diagnosticul a evidențiat că sistemului contabil are limitări importante: nu gestionează creanțele detaliat, nu include evidența contoarelor, a registrelor de clienți casnici și nici emiterea facturilor pentru aceștia. Configurația aplicației „1C:Contabilitate” este învechită și necesită actualizare și adaptare la cerințele sectorului AAC.

Pe lângă aplicația 1C, pentru emiterea și printarea facturilor de plată pentru consumatorii casnici, operatorul utilizează sistemul informatic – MDIAPP, o aplicație învechită, care nu este integrată cu „1C:Contabilitate” și nici cu sistemele bancare. Acest fapt determină o dublare a operațiunilor: datele din registrele scrise manual sunt introduse în MDIAPP, iar ulterior datoriile sunt monitorizate prin compararea manuală a facturilor cu extrasele bancare. Procesul este anevoios și necesită resurse umane suplimentare.

Situația existentă: Aplicația 1C nu dispune de extensiunea privind managementul creanțelor, nu include evidența contoarelor, a registrelor de clienți casnici și nici extensiunea de emiterea a facturilor pentru aceștia.

Intervenția: Extensiunea configurației actuale a aplicației „1C: Contabilitate”, inclusiv cu emiterea facturilor pentru consumatorii casnici

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Emiterea facturilor către consumatorii casnici integrată cu programul 1C

- 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: Participarea anuală la instruirii 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 de realizare a cărei responsabilități includ: contractare, monitorizarea consumului de servicii (citirea contoarelor), monitorizarea colectării plăților de la clienți, instalarea și sigilarea contoarelor, verificarea integrității nodului de bransament, detectarea consumului fraudulos, identificarea potențialilor clienți noi și soluționarea reclamațiilor clienților. Nici pentru una din activitățile menționate nu există proceduri operaționale standard elaborate sau instrucțiuni de lucru.

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**

### **Măsura 2.2.1: Implementarea analizei lunară 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 m<sup>3</sup> 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: Gradul de acoperire a costurilor operaționale aferente serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare a depășit permanent 100% pe parcursul perioadei analizate, atingând 118,4% în anul 2024. Cu toate acestea, rezultatele financiare consolidate au fost puternic afectate de pierderile înregistrate pe segmentul altor servicii, care au cumulat -1.615,1 mii MDL în anul 2024, acestea fiind acoperite din profitul realizat din serviciile AAC. Operatorul nu are un fond de dezvoltare, respectiv este recomandată includerea redevenței și operaționalizarea fondului de dezvoltare.

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, procesul de bugetare este realizat o singură dată pe an, iar monitorizarea se efectuează doar la sfârșitul exercițiului bugetar. În lipsa unor proceduri interne formalizate, abaterile constatate nu sunt corectate în timp util.

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: Extinderea bazei de clienți**

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

Situația existentă: Gradul de conectare a gospodăriilor casnice la sistemul de alimentare cu apă era de aproximativ 99% în anul 2024, cu o prognoză de menținerea a acestei valori până 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 193 unități în 2024, fiind estimată o creștere la circa 242 unități până în 2030.

Intervenția: Încheierea relațiilor contractuale cu consumatorii casnici și non-casnici și branșarea acestora 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 37% în anul 2024, cu o prognoză de creștere până la 50% în 2030, ca urmare a extinderii rețelei și a racordării gospodăriilor în sectoarele noi. Numărul consumatorilor non-casnici conectați la rețeaua de alimentare cu apă era de 98 unități în 2024, fiind estimată o creștere la circa 125 unități până în 2030.

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

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

### **Domeniu de intervenție 3: Dezvoltarea capacităților tehnice și a infrastructurii**

Domeniul de intervenție 3 vizează modernizarea infrastructurii și consolidarea capacităților tehnice ale sistemului AAC, în baza disfuncționalităților identificate în diagnosticul tehnic. Necesitățile investiționale sunt semnificative, depășind orizontul planului 2026–2030, iar realizarea acestora va depinde în mare măsură de mobilizarea fondurilor externe și naționale, întrucât capacitatea financiară a operatorului și a APL Rîșcani este limitată. Prin urmare, pachetul de măsuri propus reprezintă nu doar un instrument tehnic de planificare, ci și un mecanism strategic de atragere a finanțării, menit să sprijine APL Rîșcani 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 aflată în gestiunea SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani” se confruntă cu probleme sistemice de uzură moderată, ce generează 20% de apă nefacturată. În localitățile rurale rețelele de alimentare cu apă sunt relativ noi. În același timp, rețeaua de canalizare există doar în or. Rîșcani și este subdezvoltată (gradul de acoperire de doar 37% în 2024).

Sistemul de canalizare se confruntă cu probleme sistemice de uzură avansată. Stația de epurare a apelor uzate din or. Rîșcani este parțial funcțională (funcționează doar treapta mecanică), iar apele uzate deversate în sistemul de canalizare sunt puternic poluate organic. Aceste deficiențe generează costuri operaționale crescute, blocaje frecvente, poluare a mediului și o satisfacție scăzută a consumatorilor. Pentru remedierea acestor disfuncționalități, Planul prevede un pachet integrat de intervenții punctuale care urmăresc modernizarea și extinderea infrastructurii tehnice, creșterea eficienței operaționale, protecția mediului și îmbunătățirea calității serviciilor.

#### **Măsura 3.1.1: Înlocuirea a 4 km de rețele uzate de alimentare cu apă**

Situația existentă: Rețeaua de distribuție a apei, gestionată de către SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani”, cu o lungime totală de 58,9 km, include aproximativ 8 km de conducte vechi din oțel și fontă cenușie (or. Rîșcani), care au depășit durata normată de exploatare și prezintă un grad ridicat de uzură. Această stare tehnică generează costuri ridicate de întreținere, pierderi și nemulțumiri ale consumatorilor. În localitățile rurale Balanul Nou și Rămăzan practic toate rețelele sunt relativ noi din HDPE.

Intervenția: Înlocuirea etapizată și parțială a 4 km rețele uzate de alimentare cu apă în or. Rîșcani pe durata programului (2026–2030) – prin efort financiar comun al APL Rîșcani și al operatorului

SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani”. Reabilitarea se va efectua etapizat, pe tronsoanele prioritare cu cel mai înalt grad de uzură, contribuind la diminuarea pierderilor reale de apă, optimizarea presiunii și creșterea eficienței operaționale a rețelei de distribuție.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

**Măsura 3.1.2: Extinderea rețelelor de alimentare cu apă în cartierele periferice**

Situația existentă: Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă în orașul Rîșcani este de 99%, 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. Operatorul a identificat un necesar de extindere a rețelelor de alimentare cu apă de circa 7 km, pentru a acoperi integral consumatorii din zonele periferice ale orașului și pentru a asigura un grad uniform de acces la servicii de alimentare cu apă.

Intervenția: Proiectarea și construcția a aproximativ 4 km de rețele noi de alimentare cu apă, conform necesarului identificat de operator, pentru asigurarea conectării gospodăriilor nebransate din or. Rîșcani. Lucrările vor include conducte principale și secundare, bransamente individuale, cu conectare la sistemul municipal de distribuție a apei.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

**Măsura 3.1.3: Construcția unei noi Stații de epurare a apelor uzate în or. Rîșcani**

Situația existentă: Stația de epurare a apelor uzate (SEAU) din orașul Rîșcani, construită în anul 1961, se află într-o stare tehnică critică. Infrastructura este complet uzată, iar construcțiile existente nu mai permit lucrări de renovare sau modernizare. Capacitatea de funcționare este practic compromisă. Funcționează doar treapta mecanică. Treapta biologică nu funcționează, ceea ce generează riscuri majore asupra mediului și sănătății publice. Singura opțiune fezabilă este construcția unei noi stații de epurare a apelor uzate.

### **Sub-măsura 3.1.3-A: Elaborarea unui Studiu de fezabilitate**

**Intervenția:** Elaborarea unui Studiu de fezabilitate, care să definească parametrii tehnici, economici și de mediu pentru construcția unei noi SEAU în or. Rîșcani, inclusiv:

- Determinarea ariei optime localităților ce urmează a fi conectate la noua SEAU;
- Stabilirea capacității optime de epurare;
- Analiza impactului potențial al deversărilor provenite de la agenții economici asupra calității apelor uzate.

**Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:**

- Fundamentarea tehnico-economică a soluțiilor de epurare a apelor uzate în or. Rîșcani;
- Stabilirea direcției strategice pentru dezvoltarea sistemului de canalizare;
- Stabilirea bugetului necesar pentru investiții;
- Posibilitatea apelării pentru finanțare externă;
- Orientarea investițiilor viitoare spre soluții etapizate și eficiente.

### **Sub-măsura 3.1.3-B: Identificarea surselor financiare și construcția unei noi Stații de Epurare a Apelor Uzate în orașul Rîșcani**

**Intervenția:** Studiului de fezabilitate v-a prezenta necesarul de investiții și etapele de realizare a noii SEAU. Aceasta v-a permite identificarea surselor financiare pentru construcția SEAU noi pentru or. Rîșcani. În perioada de până în 2030 este posibil de elaborat documentația de proiect și demarat lucrările de construcție, iar rezultatele activităților planificate în PIP de 5 ani se vor materializa după realizarea PIP actual.

**Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:**

- Surse financiare identificate;
- Contract pentru construcția unei noi SEAU semnat;
- Lucrări de construcție demarate.

### **Măsura 3.1.4: Înlocuirea parțială a rețelelor uzate de canalizare**

**Situația existentă:** Din totalul de 20,7 km de rețele de canalizare existente în or. Rîșcani, aproximativ 92% au depășit durata normată de exploatare și prezintă un grad avansat de uzură. Această situație se reflectă prin creșterea continuă a numărului de blocaje – de la 3 blocaje/km în anul 2020, la 7 blocaje/km în anul 2024 – ceea ce indică deteriorarea accentuată a infrastructurii și generează costuri operaționale tot mai mari pentru operator. Estimările operatorului indică necesitatea înlocuirii a circa 11 km de rețele de canalizare, în principal pe tronsoanele subdimensionate și uzate.

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

**Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:**

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

### **Măsura 3.1.5: Extinderea rețelelor de canalizare în orașul Rîșcani**

**Situația existentă:** Sistem centralizat de canalizare există doar în or. Rîșcani. În localitățile rurale din aria de acoperire a SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani” se utilizează sisteme descentralizate de canalizare. În or. Rîșcani gradul de acoperire cu servicii publice de canalizare este de 37% (2024), 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. Necesarul de extindere a rețelelor de canalizare este de cel puțin 60 km. Documentația de proiect nu este disponibilă.

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

**Intervenția:** Administrațiile Publice Locale din or. Rîșcani urmează să elaboreze documentația tehnică de proiect pentru extinderea rețelelor de publice de canalizare.

**Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:**

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

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

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

**Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:**

- Creșterea gradului de acoperire cu servicii de canalizare;

- Reducerea poluării solului și a apelor subterane;
- Conformare cu cerințele de mediu europene.

### **Măsura 3.1.6: Proiectarea și construcția unei noi Stații de Pompare a Apelor Uzate Locale**

Situația existentă: SPAU Locală se află într-o stare critică și necesită înlocuire pe termen scurt. Atât elementele constructive ale stației, cât și agregatele de pompare sunt puternic uzate, ceea ce generează un risc crescut de avarii și discontinuități în prestarea serviciului. Agregatele de pompare se exploatează din anul 1989.

Intervenția: Proiectarea și construcția unei noi SPAU Locale ce ar asigura funcționarea stabilă și durabilă a sistemului de canalizare.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Creșterea fiabilității sistemului de canalizare;
- Reducerea costurilor de intervenție;
- Reducerea consumului de energie electrică;
- Îmbunătățirea condițiilor sanitare.

### **Măsura 3.1.7: Înlocuirea 2 agregate de pompare la Stația de Pompare a Apelor Uzate Principală**

Situația existentă: SPAU Principală este alcătuită din două trepte de pompare, amplasate pe același teren. SPAU Principală – Treapta I constă dintr-o stație de pompare echipată cu pompe submersibile vechi, care preiau apele uzate din rețeaua de canalizare și le ridică către Treapta II dotată cu pompe noi din anul 2024.

Intervenția: Înlocuirea 2 pompe submersibile la SPAU Principală – Treapta I.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Creșterea fiabilității sistemului de canalizare;
- Reducerea consumului de energie electrică;
- Reducerea costurilor de intervenție;
- Îmbunătățirea condițiilor sanitare.

### **Sub-domeniu de intervenție 3.2: Dotări operațional-tehnice**

Parcul auto și baza tehnico-materială a SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani” sunt parțial uzate și insuficiente, ceea ce afectează eficiența lucrărilor de întreținere, reparație și intervenție în caz de avarii.

O parte a utilajelor au depășit durata normată de exploatare, iar lipsa echipamentelor moderne pentru întreținerea rețelelor de canalizare și detectarea scurgerilor determină pierderi 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 defecțiunii, 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 și aprobarea 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 Rîșcani 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, autospecială pentru spălarea rețelelor de canalizare, autocisternă pentru transportarea apei, autovehicul pentru depistarea scurgerilor). Lipsa acestora determină dependență de prestatori externi, costuri suplimentare și întâzieri în intervenții. O parte din tehnica disponibilă trebuie înlocuită (autospeciale pentru vidanajarea apei) 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 m<sup>3</sup>)**

Intervenția: Procurarea unei autocisterne moderne cu capacitate de 6 m<sup>3</sup>, echipată cu sistem de pompare și furtunuri de presiune, destinată transportului de apă potabilă și lucrărilor de curățare și spălarea rețelelor, castelelor de apă. 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 unei autospecială pentru spălarea rețelelor de canalizare cu jet de apă sub presiune**

Intervenția: Procurarea autospecială de capacitate mică pentru spălarea rețelelor de canalizare cu jet de apă sub presiune, ce ar asigura o curățare mecanică eficientă a rețelelor de canalizare, care actualmente se desfășoară doar manual. Aceasta ar permite organizarea lucrărilor de mentenanță periodică planificată în scopul reducerii numărului de blocaje.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Reducerea numărului de blocaje la rețelele canalizare;
- Creșterea eficienței operaționale;
- Reducerea timpului de intervenții.

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

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

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

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

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

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

**Sub-măsura 3.2.2-F: Achiziționarea unei autospeciale pentru vidanjarea apelor uzate**

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

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

### **Măsura 3.2.3: Procurarea tehnicii necesare și echipamentelor pentru exploatarea viitorului sistem regional**

Situația existentă: În eventualitatea preluării gestiunii sistemului regional de alimentare cu apă din bazinul râului Prut (Raionul Rîșcani), operatorul va avea nevoie de resurse suplimentare pentru exploatarea unei infrastructuri noi și complexe. Pentru a răspunde acestor cerințe, este indispensabilă dotarea SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani” cu echipamente suplimentare, specializate și adaptate complexității noului sistem.

Intervenția: Procurarea și dotarea operatorului cu următoarea tehnică:

- Atelier mobil de capacitate mare pentru a tracta o remorcă cu mini-excavator;
- Remorcă pentru mini-excavator;
- Mini-excavator pe șenile din cauciuc;
- Automobil specializat, prevăzut cu un compartiment pentru instrumente și spațiu pentru depozitarea contoarelor de apă (exploatarea contoarelor de apă la consumatori).

La rândul său, atelierul mobil trebuie să fie dotat cu:

- Pompă de apă portabilă;
- Generator de sudură;
- Generator de plasmă pentru tăierea metalelor.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Asigurarea unui proces de exploatare sigur și durabil a sistemului regional de alimentare cu apă;
- Posibilitatea executării concomitente mai multor tipuri de lucrări planificate;
- Respectare prevederilor regulilor de protecție a muncii.

### **Sub-domeniu de intervenție 3.3: Managementul activelor și inventarierea**

SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani” administrează infrastructura publică de alimentare cu apă și canalizare în or. Rîșcani, însă nu deține un registru detaliat, actualizat și digitalizat al activelor gestionate.

Informațiile despre lungimea rețelelor, starea tehnică, anul construcției și valoarea contabilă sunt dispersate între documente contabile, schițe vechi și procese-verbale de predare-primire.

Rețelele sunt evidențiate pe tronsoane și cămine cu indicarea diametrului și materialului conductei, dar o localizare exactă nu este posibilă, cu toate că este indicată și strada amplasării obiectivului.

În majoritatea cazurilor, localizarea exactă a activelor nu este cunoscută, iar lipsa unei evidențe sistematizate îngreunează gestionarea eficientă, evaluarea pierderilor, calculul redevenței, atribuirea cheltuielilor și planificarea investițiilor.

Această deficiență structurală afectează atât transparența patrimonială, cât și capacitatea operatorului de a elabora planuri de reabilitare pe baze reale. Rețelele din or. Rîșcani nu sunt digitalizate. Absența unui sistem GIS pentru evidența și managementul activelor limitează posibilitatea de corelare între datele tehnice și cele financiare la maxim.

Pentru a asigura o guvernanză eficientă și o planificare strategică durabilă, se impune realizarea unui GIS funcțional integrat cu baza de date a consumătorilor și realizarea unei inventarieri complete și digitalizate a patrimoniului aflat în gestiunea operatorului.

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

Situația existentă: Rețelele de apă și de canalizare din or. Rîșcani nu sunt digitalizate. Nu a fost elaborat un GIS.

Intervenția: Operatorul va dezvolta și operaționaliza un sistem GIS, destinat evidenței, monitorizării și gestionării activelor. Platforma va integra informațiile tehnice, financiare și juridice pentru fiecare activ, inclusiv: fântâni arteziene, castele de apă, rețele de apă și canalizare, stații de pompare, SEAU, echipamente, clădiri și terenuri. GIS va permite vizualizarea geospațială a infrastructurii, actualizarea a intervențiilor și corelarea cu datele din baza de date a consumătorilor. Sistemul va include funcționalități de raportare automată, generare de hărți tematice și evidență a lucrărilor de mentenanță.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

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

Situația existentă: SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani” efectuează inventarierea anual, dar baza de date cu referire la patrimoniul aferent serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare este greu de verificat și gestionat.

Intervenția: Realizarea unei inventarieri complete a tuturor activelor gestionate de operator, inclusiv fântâni arteziene, rețele de apă și canalizare, castele de apă, SPAU, SEAU, echipamente tehnologice, terenuri și clădiri. Activitatea va cuprinde:

- Colectarea datelor din documentele contabile, tehnice și juridice existente;
- Verificarea în teren și în GIS a amplasamentului și stării tehnice a fiecărui activ;
- Întocmirea fișelor tehnice de inventar cu cod unic de identificare;

- Actualizarea valorii contabile și corelarea cu datele financiare ale APL Rîșcani;
- Aprobarea oficială a inventarului prin deciziile comune APL Rîșcani – operator.

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

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

**Sub-domeniu de intervenție 3.4: Mentenanța echipamentelor**

SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani” 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. În absența unui plan anual de întreținere, nu se realizează controale sistematice asupra stării tehnice a și stațiilor de pompare și altor echipamente, 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, sau panourile 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, supape, panouri electrice). Sistemul va include:

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

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

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Sistem RPP funcțional, aprobat și monitorizat anual;
- Reducerea timpilor de întrerupere neplanificată cu minimum 20%;
- Scăderea costurilor de mentenanță și a pierderilor de apă;
- Creșterea duratei de viață și a fiabilității echipamentelor.

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

Intervenția: Pentru echipamentele tehnologice complexe (agregate de pompare, panouri electrice și 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 asigurarea proceselor tehnologice, 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**

Reducerea apei nefacturate constituie o prioritate strategică pentru creșterea performanței tehnice, a eficienței operaționale și a sustenabilității financiare a SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani”. În anul 2024, volumul total de apă nefacturată a fost de aproximativ 66 mii m<sup>3</sup>, ceea ce reprezintă 20% din volumul total captat. Nivelul s-a menținut relativ constant în ultimii cinci ani, însă există un potențial clar de reducere care impune adoptarea unor măsuri suplimentare în acest sens. Conform metodologiei „Utility of the Future” (Banca Mondială, 2024), aceste valori se încadrează în categoria de performanță „De bază”. Alți indicatori de eficiență tehnică, precum pierderile liniare de 1,6 litri/oră/conexiune și pierderile de 2,2 m<sup>3</sup>/km/zi, indică un nivel bun al

performanței, încadrându-se în categoriile superioare ale metodologiei menționate, inclusiv „Rezultate remarcabile la nivel mondial”. Totuși, problema apei nefacturate rămâne una structurală și complexă, afectând echilibrul tehnic și financiar al operatorului. Principalele cauze sunt legate de infrastructura tehnică învechită, lipsa unui sistem de monitorizare digitală (SCADA) și evidența incompletă a scurgerilor. Operatorul nu dispune de un personal dedicat reducerii pierderilor și nici de o strategie unitară de diminuare a apei nefacturate. Activitățile curente au caracter punctual și reactiv, fiind orientate mai degrabă spre remedierea avariilor decât spre prevenirea și controlul sistematic al pierderilor.

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

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

Aplicarea sistematică a bilanțului apei (conform metodologiei Asociației Internaționale a Apei – *IWA*), corelată cu digitalizarea proceselor, sectorizarea rețelelor și evidența georeferențiată a avariilor, reprezintă condiții esențiale pentru localizarea rapidă a pierderilor, planificarea reparațiilor și optimizarea costurilor de operare.

În acest context, se propune un set de măsuri integrate care vizează desemnarea responsabilului pentru reducerea apei nefacturate, elaborarea unei strategii dedicate, monitorizarea indicatorilor de performanță 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 SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani”.

#### **Măsura 3.5.1: Identificarea personalului responsabil de reducerea apei nefacturate**

**Situația existentă:** La SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani” nu există personal dedicat, responsabil pentru controlul și reducerea apei nefacturate. Controlul apei nefacturate este efectuat parțial de către personalul compartimentelor tehnice și economice. Administrația a SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani” conștientizează importanța economică a indicatorilor apei nefacturate, dar nu a dedicat personal distinct pentru soluționarea acestei probleme.

**Intervenția pe termen scurt (2026–2028):** Desemnarea unei persoane responsabile de reducerea apei nefacturate, din rândul personalului existent, sau nou angajat și subordonată direct

administratorului operatorului. Această persoană v-a exercita funcțiile de coordonare și monitorizare a activităților legate de apa nefacturată prin cumul cu alte sarcini în cadrul întreprinderii. Pe termen scurt nu se examinează mărirea numărului de personal. Responsabilul va avea următoarele atribuții principale:

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

Intervenția pe termen mediu (2029–2030): Dacă aria de prestare a serviciilor se v-a extinde și operatorul v-a considera oportun și funcție de primele rezultate, se poate institui o funcție distinctă, dedicată 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 funcționarea fântânilor arteziene SPAU și SEAU sunt colectate manual de personalul operativ din stațiile de pompare și consemnate în registre de hârtie. 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: Controlul consumului autorizat nefacturat**

Situația existentă: În structura volumului total de apă nefacturată din sistemele de alimentare cu apă gestionate de către SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani”, care a constituit 66 mii m<sup>3</sup> în anul 2024, o parte semnificativă – 21,1 mii m<sup>3</sup> (32%) – reprezintă consumuri autorizate nefacturate, adică volume de apă utilizate în scopuri tehnologice proprii ale operatorului sau pentru necesități publice. Aceste consumuri includ:

- Întreținerea fântânilor arteziene;

- Spălarea castelelor de apă și a rețelelor de alimentare cu apă;
- Spălarea echipamentelor la stațiile de pompare a apelor uzate;
- 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 APL);
- 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, spălare, irigare, etc.);
- Elaborarea unui plan de reducere a consumurilor autorizate, acolo unde acest lucru este tehnic și economic justificat.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Reducerea consumurilor tehnologice;
- Reducerea pierderilor aparente.

### **Măsura 3.5.5: Evidența sistematică a scurgerilor de apă**

Situația existentă: Unul dintre factorii care limitează capacitatea SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani” 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 parametri 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.

#### **Măsura 3.5.6: Depistarea și reducerea scurgerilor latente**

Situația existentă: Una dintre principalele probleme operaționale ale SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani” 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 or. Rîșcani – prezența rețelelor vechi de alimentare cu apă și presiuni hidraulice joase – o parte a pierderilor rămâne nedetectată. Aceste pierderi la scurgeri latente nu ar trebui să fie voluminoase din cauza presiunii reduse în rețea și a faptului că majoritatea rețelelor sunt relativ noi. Totuși într-o perspectivă de câțiva ani această problemă poate deveni importantă. Operatorul nu deține echipamente pentru detectarea scurgerilor latente. În lipsa unor instrumente moderne precum SCADA, sau corelatoare active, identificarea pierderilor se bazează doar pe semnalări vizuale și pe comparații indirecte între volumele livrate și facturate. Această abordare reactivă împiedică reducerea pierderilor reale de apă și menține un nivel mai ridicat al apei nefacturate, cu impact negativ asupra eficienței și sustenabilității financiare a operatorului.

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

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

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

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Reducerea pierderilor latente;
- Creșterea eficienței economice.

**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 SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani”, deși gradul actual de contorizare atinge 99% (2024), care conform metodologiei ”Utility of the Future” 2024 se încadrează în categoria – ”rezultate remarcabile”, sistemul prezintă deficiențe structurale și tehnologice: din 4 803 contoare (2024), circa 50% au termenul de verificare metrologică expirat, iar din 54 de blocuri locative doar unul este echipat cu contor general. Totodată, fântânile arteziene funcționează cu contoare mecanice, 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. (4<sup>1</sup>) 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 4 803 contoare de apă. Modificările cadrului normativ impun operatorilor obligația de a menține o evidență completă și actualizată a parcului de contoare. În prezent, SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani” 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 50% de contoare 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 300 contoarelor de apă pentru consumatori casnici în sumă de 105 mii MDL, ce este insuficient pentru rezolvarea problemei.

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. Sursele proprii a SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani” sunt insuficiente pentru a rezolva problema dată, de aceea operatorul are nevoie de suport din partea APL Rîșcani sau alte surse complementare.

#### 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: În or. Rîșcani din 54 blocuri multietajate doar unul este dotat cu contor general la intrare. Lipsa acestora împiedică determinarea diferențelor dintre consumul total al blocului și suma consumurilor individuale, afectând bilanțul hidraulic și transparența facturării.

#### Intervenția:

- Inventarierea 54 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 blocurilor multietajate;
- 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 99%, ceea ce înseamnă aproximativ 17 locuri de consum necontorizate, în special gospodării din zone periferice.

Intervenția: Instalarea a circa 17 contoare noi la toate locurile de consum necontorizate 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%;
- 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 la fântânile arteziene cu contoare inteligente cu citire la distanță și conectarea în SCADA**

Situația existentă: Operatorul gestionează 11 fântâni arteziene în or. Rîșcani și localitățile Balanul Nou și Rămăzan, care alimentează sistemul central de apă. Toate aceste locuri de captare sunt echipate cu contoare mecanice, 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**

SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani” 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 fântânilor arteziene, castelelor de apă și a rețelilor, 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**

Situația existentă: Sistemul de alimentare cu apă gestionat de către SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani” funcționează manual și parțial automat, fără echipamente de monitorizare de la distanță. Fântânile arteziene dispun de contoare mecanice, iar operatorul nu are posibilitatea de a urmări în timp real funcționarea pompelor sau nivelul apei în castelele de apă. 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 fântânilor arteziene și a castelelor de apă cu senzori de debit, presiune, nivel și consum energetic. Datele vor fi colectate automat și transmise către un server, unde vor fi afișate pe o interfață digitală și vor putea fi urmăriți în timp real. Sistemul 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**

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. SEAU din or. Rîșcani este operată manual de către personalul de serviciu.

Intervenția: Implementarea sistemului SCADA complet pentru sistemul de canalizare (2 SPAU și acele elemente ce pot fi măsurabile actualmente la SEAU).

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: Elaborarea GIS**

Situația existentă: Rețelele de apă și canalizare din or. Rîșcani și localitățile rurale nu sunt digitalizate și vectorizate. 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, ce va cuprinde infrastructura sistemului de alimentare cu apă și de canalizare, prin digitalizarea tuturor rețelelor de apă și canalizare, a bransamentelor și echipamentelor. Sistemul va permite actualizarea în timp real a datelor privind avariile, lucrările executate și conectările noi. GIS va fi conectat ulterior la SCADA, pentru suprapunerea datelor hidraulice și a parametrilor de funcționare și cu baza de date a consumătorilor. În timp, instrumentele și funcțiile GIS vor fi dezvoltate etapizat.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

#### **Măsura 3.7.4: Încheierea unui contract pentru mentenanță, dezvoltare și actualizare GIS**

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

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

Rezultate și efecte țintite:

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

#### **Sub-domeniu de intervenție 3.8: Eficiență energetică**

Propunerile expuse la Măsura 3.1.6: Proiectarea și construcția unei noi SPAU Locale și Măsura 3.1.7: Înlocuirea 2 pompe submersibile la SPAU Principală vor contribui, printre altele și la reducerea consumului de energie electrică în sistemul de canalizare. Totodată, sunt necesare măsuri suplimentare pentru îmbunătățirea eficienței energetice.

### **Măsura 3.8.1: Efectuarea unui audit energetic**

Situația existentă: Consum specific de energie electrică în sistemul de alimentare cu apă este moderat în prezent deoarece, fântânile arteziene se află în incinta or. Rîșcani și distanțele de transport al apei sunt mici, iar apa este distribuită gravitațional din castelele de apă. Agregatele de pompare, montate la fântânile arteziene sunt relativ noi la moment. În sistemul de canalizare, cea mai mare parte a energiei electrice este consumată pentru pomparea apei uzate la SEAU. Urmare celor menționate, în termeni medii ar fi oportun de efectuat un audit energetic în sistemul de alimentare cu apă și de canalizare gestionat de către SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani”.

Intervenția: Peste o perioadă de timp, odată cu uzura agregatelor de pompare și extinderea numărului de consumatori, v-a fi necesar de verificat eficiența funcționării fântânilor arteziene și SPAU. În termeni medii se recomandă contractarea unor servicii de audit energetic.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

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

#### **Măsura 3.9.1: Asigurarea calității corespunzătoare a apei livrate consumatorilor**

Situația existentă: Sursa principală de alimentare a or. Rîșcani și localităților rurale Balanul Nou și Rămăzan este apa subterană, în care se conține concentrații majore ale compușilor de Amoniu și Fluor, depășind valorile maxime admise stabilite prin Legea nr. 182/2019 privind calitatea apei potabile. În lipsa unui tratament complex, apa este livrată consumatorilor cu devieri de la parametrii de potabilitate. Organizarea unui proces de tratare complexă, inclusiv reducerea concentrațiilor de amoniu și fluor, este dificilă din punct de vedere tehnic și logistic, întrucât fântânile arteziene nu sunt amplasate compact și ar necesita echipamente dispersate pe mai multe amplasamente. Pentru asigurarea durabilă a calității, este necesară o abordare strategică etapizată, bazată pe studii tehnice solide și investiții orientate pe termen mediu și lung. Studiului de Fezabilitate din 2013 propune conectarea or. Rîșcani la apeductul regional Soroca – Bălți, dar asta ar presupune și reconstrucția totală a rețelelor interne din or. Rîșcani. Aplicarea unei noi surse de apă necesită o reevaluare a costurilor și oportunităților.

#### **Sub-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 alimentării cu apă pentru or. Rîșcani. Studiul va constitui documentul

strategic de fundamentare a investițiilor și de prioritizare a măsurilor pentru perioada 2027–2030. Măsura respectivă poate fi realizată în complex cu Măsura 3.1.3-A: Elaborarea unui Studiu de fezabilitate (SEAU nouă).

Rezultate și efecte țintite:

- Fundamentarea tehnico-economică a soluțiilor de alimentare cu apă durabilă;
- Stabilirea direcției strategice pentru îmbunătățirea calității apei;
- Orientarea investițiilor viitoare spre soluții etapizate și eficiente.

**Sub-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;
- Eficientizarea investițiilor în infrastructura de alimentare cu apă și de canalizare.

**Măsura 3.9.2: Proiectarea și construcția a două castele de apă**

Situația existentă: Capacitatea insuficientă a castelului de apă aferent fântânilor arteziene nr. 15 și 16, precum și a castelului de apă aferent fântânii arteziene nr. 1, generează dificultăți în procesul de alimentare continuă și stabilă a consumatorilor. Volumul redus limitează presiunea și autonomia sistemului, ceea ce duce la întreruperi și la un nivel scăzut al calității serviciului.

Intervenția: Pentru a asigura funcționarea eficientă a rețelei și un nivel corespunzător al presiunii în sistem, se propune proiectarea și construcția a două castele de apă cu un volum de 50 m<sup>3</sup> fiecare:

- Fântânilor arteziene nr. 15 și 16;
- Fântâna arteziană nr. 1.

Rezultate și efecte țintite:

- Creșterea capacității de stocare a apei;
- Stabilizarea presiunii în rețeaua de alimentare cu apă;
- Reducerea riscului de întreruperi pentru consumatori.

## **5. PROGNOZA ȘI PLANIFICAREA FINANCIARĂ**

### **5.1. Ipoteze pentru calcule**

Pentru evaluarea fezabilității financiare a planului de îmbunătățire a performanței, au fost estimate veniturile și costurile operaționale ale operatorului SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani”.

Prognozele financiare privind activitatea operatorului au fost elaborate pentru perioada 2025–2030, ținând cont de măsurile și acțiunile prevăzute în Planul de Îmbunătățire a Performanței. Perioada de referință pentru estimarea veniturilor și a cheltuielilor o constituie anii 2022–2024, iar valorile indicatorilor sunt exprimate în mii lei moldovenești (mii MDL).

În elaborarea previziunilor financiare prezentate în cadrul acestui raport s-a avut în vedere **scenariul de bază, care presupune menținerea zonei actuale de deservire a operatorului**, aceasta reprezentând situația certă la momentul elaborării documentului.

**Scenariul alternativ privind extinderea ariei de deservire a operatorului**, prin preluarea sistemului regional de alimentare cu apă din Prut, ce se planifică a fi construit către finele anului 2028 în cadrul proiectului SAASM, este prezentat **exclusiv cu titlu informativ. Acest scenariu nu este inclus în calculele financiare, întrucât implementarea sa este condiționată de decizii administrative ulterioare, transferul oficial al infrastructurii în gestiunea operatorului și îndeplinirea unor premise instituționale și operaționale suplimentare.**

Din punct de vedere financiar, în cadrul raportului sunt analizate **două scenarii de prognoză**, diferențiate exclusiv în funcție de **tipurile de servicii prestate de operator**. Ambele scenarii financiare sunt elaborate pentru **zona actuală de deservire**, după cum urmează:

- **Scenariul 1:** prognoza financiară aferentă serviciilor de alimentare cu apă și canalizare (AAC);
- **Scenariul 2:** prognoza financiară aferentă tuturor serviciilor prestate de operator.

Diferențele dintre cele două scenarii financiare derivă din structura și volumul serviciilor prestate, respectiv din veniturile și cheltuielile aferente fiecărui tip de serviciu, fără a implica modificări ale ariei de deservire.

În dezvoltarea previziunilor financiare s-a ținut cont de următoarele ipoteze privind:

- **Zona de deservire:**
  - ✓ În zona actuală de deservire a operatorului, până în anul 2030 se planifică creșterea numărului de consumatori casnici pentru serviciul de alimentare cu apă cu 52 unități, de la 4.779 în 2024 la 4.831 în 2030 (ICP4 - gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă se va menține la nivelul de 99%). **În eventualitatea în care operatorul va prelua și sistemul regional de alimentare cu apă din Prut în unitățile administrativ-teritoriale Costești, Duruitoarea Nouă, Horodiște și Petrușeni, ce se planifică a fi construit în cadrul proiectului SAASM, până în 2030 va contribui la creșterea numărului de consumatori casnici pentru serviciul de alimentare cu apă cu 2.421 unități, de la 4.779 în 2024 la 7.200 în 2030, iar gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă (ICP4) în noua zonă de deservire va constitui 90% în 2030;**
  - ✓ În zona actuală de deservire a operatorului, până în anul 2030 se planifică creșterea numărului de consumatori casnici pentru serviciul de canalizare cu 654 unități (de la 1.786 în 2024 la 2.440 în 2030, odată cu extinderea rețelelor) în or. Rîșcani (ICP5b - gradul de acoperire cu servicii de canalizare în localitățile care dispun de sisteme centralizate de canalizare va crește de la 37% la 50%). **Dacă operatorul va prelua și sistemul regional de alimentare cu apă din Prut, ce va fi construit în cadrul proiectului SAASM, va prelua în gestiune și sistemul de canalizare din or. Costești la care sunt conectați aproximativ 845 de consumatori casnici. Respectiv până în 2030 numărului de**

consumatori casnici pentru serviciul de canalizare, va crește cu 1.494 unități, de la 1.786 în 2024 la 3.280 în 2030, iar gradul de acoperire cu servicii de canalizare în localitățile care dispun de sisteme centralizate de alimentare cu apă (ICP5a), va crește de la 37% la 41%.

▪ **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%.
- ✓ 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 Digitalizării<sup>4</sup> (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 500 mii lei<sup>5</sup> pe an începând cu anul 2028, odată cu operaționalizarea fondului de dezvoltare, și cu acumularea surselor disponibile pentru aceasta. 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), 40% din costuri sunt atribuite serviciului de alimentare cu apă 26% pentru serviciul de canalizare și respectiv 33% pentru celelalte servicii prestate, iar în ultimul an (2030), 37%, 40% și respectiv 23%.

## 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.

<sup>4</sup> Ultima Notă informativă din 02.09.2025 disponibilă pe: <https://mded.gov.md/indicatori-economici/prognzare-macro-economica/>

<sup>5</sup> Aceasta se va stabili exact la următoarea procedură de actualizare a tarifelor.

**Tabelul 1. Prognoza cererii pentru serviciul de alimentare cu apă (în zona actuală de deservire)**

Indicatori	Efectiv			Estimat	Prognoză				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Consumatorii casnici</b>									
Populația din zona de deservire, persoane	7.492	6.715	6.229	8.622	8.277	7.946	7.630	7.350	7.300
Populație conectată la sistemul de alimentare cu apă, persoane	7.414	6.663	6.204	8.536	8.194	7.867	7.554	7.277	7.227
Numărul de gospodării conectate, unități	4.767	4.775	4.779	4.787	4.798	4.807	4.817	4.826	4.831
Nivelul de conectare la sistemul de alimentare cu apă, %	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%
Consumul mediu de apă pe cap de locuitor, litru/capita/zi	82,0	90,0	104,0	88,0	92,0	97,0	100,0	110,0	110,0
<b>Volumul de apă facturată consumatorilor casnici, mii m<sup>3</sup></b>	<b>220,8</b>	<b>217,7</b>	<b>236,4</b>	<b>274,2</b>	<b>275,2</b>	<b>278,5</b>	<b>275,7</b>	<b>292,2</b>	<b>290,2</b>
<b>Consumatorii non-casnici</b>									
Numărul de consumatori non-casnici, unități	172	179	193	202	202	212	222	232	242
Creșterea anuală procentuală a consumului consumatorilor non-casnici	n/a	0%	10%	5%	10,0%	10,0%	15,0%	15,0%	15,0%
<b>Volumul de apă facturată consumatorilor non-casnici, mii m<sup>3</sup></b>	<b>30,6</b>	<b>30,5</b>	<b>33,4</b>	<b>37,4</b>	<b>41,2</b>	<b>45,3</b>	<b>52,1</b>	<b>59,8</b>	<b>68,8</b>
<b>VOLUMUL TOTAL DE APĂ FACTURATĂ, mii m<sup>3</sup></b>	<b>251,4</b>	<b>248,2</b>	<b>269,8</b>	<b>311,6</b>	<b>316,4</b>	<b>323,9</b>	<b>327,8</b>	<b>352,0</b>	<b>359,0</b>

Pentru **consumatorii casnici**, s-a considerat că gradul de conectare la sistemul de alimentare cu apă va rămâne constant la nivelul 99% până în 2030, cu extinderii minore ale rețelelor de alimentare cu apă (conform planului de investiții) și racordării gospodăriilor noi neconectate. În același timp, consumul mediu de apă pe cap de locuitor este estimat să crească de la 88 la 110 litri/persoană/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 10% în anii 2026-2027, iar apoi în 2028-2030 cu 15%. Această dinamică reflectă extinderea activităților economice și intensificarea cererii de apă în sectorul de producție.

Totodată, în perioada analizată se prognozează **descreșterea volumului de apă nefacturat de la 20,0% în 2024 la 18,0% în 2030.**

Per ansamblu, **volumul total de apă facturată urmează o tendință de creștere de la 311,6 mii m<sup>3</sup> în 2025 la aproximativ 359,0 mii m<sup>3</sup> 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.

**În scenariul extinderii ariei de deservire prin preluarea de către operator a sistemului regional de alimentare cu apă din râul Prut**, ce se planifică a fi realizat în cadrul proiectului SAASM, în unitățile administrativ-teritoriale Costești, Duruitoarea Nouă, Horodiște și Petrușeni, se estimează că până în anul 2030 numărul consumatorilor casnici ai serviciului de alimentare cu apă să crească cu 2.421 de unități, de la 4.779 în anul 2024 la 7.200 în anul 2030, iar gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă (ICP4) în aria extinsă de deservire să atingă nivelul de 90% în anul 2030.

Volumul de apă facturată consumatorilor casnici va crește până în 2030, de la 236,4 mii m<sup>3</sup> în 2024 la 413,7 mii m<sup>3</sup> în 2030, iar volumul de apă facturată consumatorilor non-casnici va crește

de la 33,4 la 98,2 mii m<sup>3</sup> în aceeași perioadă. Volumul total de apă facturată va crește de la 269,8 mii m<sup>3</sup> în 2024 la 511,9 mii m<sup>3</sup> în 2030.

**Tabelul 2. Prognoza cererii pentru serviciul de alimentare cu apă (în cazul extinderii zonei de deservire)**

Indicatori	Efectiv			Estimat 2025	Prognoză				
	2022	2023	2024		2026	2027	2028	2029	2030
<b>Consumatori casnici</b>									
Populația din zona de deservire, persoane	7.492	6.715	6.229	8.622	8.277	7.946	7.630	11.526	11.450
Populație conectată la sistemul de alimentare cu apă, persoane	7.414	6.663	6.204	8.536	8.194	7.867	7.554	10.143	10.305
Numărul de gospodării conectate, unități	4.767	4.775	4.779	4.787	4.798	4.807	4.817	7.037	7.200
Nivelul de conectare la sistemul de alimentare cu apă, %	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	88%	90%
Consumul mediu de apă pe cap de locuitor, litru/capita/zi	82,0	90,0	104,0	88,0	92,0	97,0	100,0	110,0	110,0
<b>Volumul de apă facturată consumatorilor casnici, mii m<sup>3</sup></b>	<b>220,8</b>	<b>217,7</b>	<b>236,4</b>	<b>274,2</b>	<b>275,2</b>	<b>278,5</b>	<b>275,7</b>	<b>407,2</b>	<b>413,7</b>
<b>Consumatorii non-casnici</b>									
<b>Volumul de apă facturată consumatorilor non-casnici, mii m<sup>3</sup></b>	<b>30,6</b>	<b>30,5</b>	<b>33,4</b>	<b>37,4</b>	<b>41,2</b>	<b>45,3</b>	<b>52,1</b>	<b>83,3</b>	<b>98,2</b>
<b>VOLUMUL TOTAL DE APĂ FACTURATĂ, mii m<sup>3</sup></b>	<b>251,4</b>	<b>248,2</b>	<b>269,8</b>	<b>311,6</b>	<b>316,4</b>	<b>323,9</b>	<b>327,8</b>	<b>490,5</b>	<b>511,9</b>

### 5.2.2. Prognoza cererii pentru serviciul de canalizare

Tabelul de mai jos prezintă evoluția și prognoza cererii pentru serviciul de canalizare în perioada 2022–2030, atât pentru consumatorii casnici, cât și pentru cei non-casnici **din zona actuală de deservire**. 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 3. Prognoza cererii pentru serviciul de canalizare (în zona actuală de deservire)**

Indicatori	Efectiv			Estimat 2025	Prognoză				
	2022	2023	2024		2026	2027	2028	2029	2030
<b>Consumatori casnici</b>									
Populația din zona de deservire, persoane	7.492	6.715	6.229	8.622	8.277	7.946	7.630	7.350	7.300
Populație conectată la sistemul de canalizare, persoane	2.697	2.417	2.305	3.190	3.145	3.019	2.976	2.867	3.650
Numărul de gospodării conectate, unități	1.733	1.736	1.786	1.789	1.841	1.845	1.898	2.438	2.440
Nivelul de conectare la sistemul de canalizare, %	36,0%	36,0%	37,0%	37,0%	38,0%	38,0%	39,0%	50,0%	50,0%
Volumul mediu de apă uzată evacuată per persoană, litri/capita/zi	69	78	82	61	61	59	69	70	70
<b>Volumul de apă uzată evacuată de la consumatorii casnici, mii m<sup>3</sup></b>	<b>67,6</b>	<b>68,7</b>	<b>68,9</b>	<b>71,0</b>	<b>70,0</b>	<b>65,0</b>	<b>74,9</b>	<b>93,9</b>	<b>93,3</b>
<b>Consumatorii non-casnici</b>									
Numărul de consumatori non-casnici, unități	85	93	98	105	105	110	115	120	125
Creșterea anuală procentuală a consumului consumatorilor non-casnici	n/a	6%	2%	5%	2,0%	2,0%	5,0%	5,0%	5,0%
<b>Volumul de apă uzată evacuată de la consumatorii non-casnici, mii m<sup>3</sup></b>	<b>49,6</b>	<b>52,3</b>	<b>53,4</b>	<b>56,0</b>	<b>57,1</b>	<b>58,3</b>	<b>61,2</b>	<b>64,2</b>	<b>67,4</b>
<b>VOLUMUL TOTAL DE APĂ UZATĂ EVACUATĂ, mii m<sup>3</sup></b>	<b>117,2</b>	<b>121,1</b>	<b>122,3</b>	<b>127,0</b>	<b>127,1</b>	<b>123,3</b>	<b>136,1</b>	<b>158,1</b>	<b>160,7</b>

Pentru **consumatorii casnici**, s-a considerat că gradul de conectare la sistemul de canalizare va crește treptat de la 37% în 2024 la 50% în 2030, ca urmare a lucrărilor de extindere a rețelelor și a racordării treptate a gospodăriilor nou conectate. În același timp, volumul mediu de apă uzată evacuată per persoană este estimat să crească de la 61 în 2025 la 70 litri/persoană/zi în 2030, în

corelare cu creșterea consumului de apă și îmbunătățirea condițiilor de confort. Ca rezultat, volumul total de apă uzată evacuată de la consumatorii casnici se majorează de la 68,9 mii m<sup>3</sup> în 2024 la aproximativ 93,3 mii m<sup>3</sup> 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 5 unități anual începând din 2026. Volumul de apă uzată evacuată de acest segment este estimat să crească cu cel puțin 2-5% pe an, în funcție de dezvoltarea activităților economice din oraș.

Pe ansamblu, volumul total de **apă uzată colectată și evacuată prin sistemul de canalizare este prognozat să crească de la 127,0 mii m<sup>3</sup> în 2025 la aproximativ 160,7 mii m<sup>3</sup> 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.

**În cazul în care operatorul va prelua sistemul regional de alimentare cu apă din râul Prut, ce se planifică a fi realizat în cadrul proiectului SAASM, se preconizează și preluarea în gestiune a sistemului de canalizare din orașul Costești, la care sunt conectați aproximativ 845 de consumatori casnici. În acest context, până în anul 2030, numărul total de consumatori casnici ai serviciului de canalizare va crește cu 1.494 de unități, de la 1.786 în anul 2024 la 3.280 în anul 2030, iar nivelul de conectare la sistemul de canalizare în localitățile din aria de deservire cu sisteme de alimentare cu apă (ICP5a) va crește de la 37% la 41%.**

Volumul de apă uzată evacuată de la consumatorii casnici va crește până în anul 2030, de la 68,9 mii m<sup>3</sup> în anul 2024 la 119,9 mii m<sup>3</sup> în anul 2030, iar de la consumatorii non-casnici va crește de la 53,4 la 97,9 mii m<sup>3</sup> în aceeași perioadă. Astfel, volumul total de apă uzată evacuată va crește de la 122,3 mii m<sup>3</sup> în anul 2024 la 217,3 mii m<sup>3</sup> în anul 2030. Tabelul de mai jos prezintă evoluția și prognoza detaliată a cererii pentru serviciul de canalizare în perioada 2022–2030, atât pentru consumatorii casnici, cât și pentru cei non-casnici, în scenariul extinderii zonei de deservire, în conformitate cu proiectul regional prevăzut în cadrul proiectului SAASM.

**Tabelul 4. Prognoza cererii pentru serviciul de canalizare (în cazul extinderii zonei de deservire)**

Indicatori	Efectiv			Estimat	Prognoză				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Consumatori casnici</b>									
Populația din zona de deservire, persoane	7.492	6.715	6.229	8.622	8.277	7.946	7.630	11.526	11.450
Populație conectată la sistemul de canalizare, persoane	2.697	2.417	2.305	3.190	3.145	3.019	2.976	4.726	4.625
Numărul de gospodării conectate, unități	1.733	1.736	1.786	1.789	1.841	1.845	1.898	3.279	3.280
Nivelul de conectare la sistemul de canalizare în localitățile din aria de deservire cu sisteme AA, %	36,0%	36,0%	37,0%	37,0%	38,0%	38,0%	39,0%	41,0%	41,0%
Volumul mediu de apă uzată evacuată per persoană, litri/capita/zi	69	78	82	61	61	59	69	70	70
<b>Volumul de apă uzată evacuată de la consumatorii casnici, mii m<sup>3</sup></b>	<b>67,6</b>	<b>68,7</b>	<b>68,9</b>	<b>71,0</b>	<b>70,0</b>	<b>65,0</b>	<b>74,9</b>	<b>120,7</b>	<b>119,9</b>
<b>Consumatorii non-casnici</b>									
<b>Volumul de apă uzată evacuată de la consumatorii non-casnici, mii m<sup>3</sup></b>	<b>49,6</b>	<b>52,3</b>	<b>53,4</b>	<b>56,0</b>	<b>57,1</b>	<b>58,3</b>	<b>61,2</b>	<b>98,6</b>	<b>97,9</b>
<b>VOLUMUL TOTAL DE APĂ UZATĂ EVACUATĂ, mii m<sup>3</sup></b>	<b>117,2</b>	<b>121,1</b>	<b>122,3</b>	<b>127,0</b>	<b>127,1</b>	<b>123,3</b>	<b>136,1</b>	<b>219,3</b>	<b>217,3</b>

### 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 SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani” 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 (prezentată în ipotezele inițiale), nivelul anual de inflație și uzura mijloacelor fixe proprii.

Pentru perioada prognozată 2025-2030 se estimează o creștere a costurilor operaționale de la 3,5 mln lei în 2025 la circa 5,3 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 5. 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
<b>Costul vânzărilor, inclusiv:</b>	<b>2.278,8</b>	<b>2.264,3</b>	<b>2.237,4</b>	<b>2.381,4</b>	<b>2.724,8</b>	<b>2.986,8</b>	<b>3.611,4</b>	<b>3.853,7</b>	<b>4.046,2</b>
Materiale	133,3	94,4	99,7	104,6	109,6	115,0	120,8	126,8	133,2
Costurile pentru tratarea apei	13,6	13,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Combustibil	53,6	49,1	32,1	33,7	35,3	37,0	38,9	40,8	42,9
Electricitate	1.007,2	1.157,0	968,2	1.016,6	1.080,5	1.118,0	1.142,2	1.236,0	1.267,9
Fondul de salarizare	479,1	543,2	644,2	702,1	923,3	1.095,1	1.287,1	1.396,5	1.515,3
Contribuții legate de salariu	115,5	130,4	159,4	173,7	221,6	262,8	308,9	335,2	363,7
Servicii ale terților	64,7	43,0	79,7	83,7	87,6	92,0	96,6	101,4	106,5
Uzura mijloacelor fixe	245,0	216,7	207,7	218,1	218,1	218,1	218,1	218,1	218,1
Redevența	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	350,0	350,0	350,0
Alte cheltuieli	166,9	16,9	46,5	48,8	48,8	48,8	48,8	48,8	48,8
<b>Cheltuieli administrative</b>	<b>803,2</b>	<b>881,8</b>	<b>951,6</b>	<b>1.086,2</b>	<b>1.175,8</b>	<b>1.233,2</b>	<b>1.240,9</b>	<b>1.399,1</b>	<b>1.262,1</b>
<b>Cheltuieli de distribuție</b>	<b>6,7</b>	<b>8,6</b>	<b>20,3</b>	<b>22,3</b>	<b>23,1</b>	<b>23,5</b>	<b>23,0</b>	<b>25,3</b>	<b>22,2</b>
<b>Alte cheltuieli operaționale</b>	<b>2,1</b>	<b>2,8</b>	<b>2,3</b>	<b>2,5</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>	<b>2,4</b>	<b>2,6</b>	<b>2,2</b>
<b>TOTAL COSTURI OPERAȚIONAL</b>	<b>3.090,8</b>	<b>3.157,5</b>	<b>3.211,5</b>	<b>3.492,4</b>	<b>3.926,3</b>	<b>4.246,1</b>	<b>4.877,7</b>	<b>5.280,7</b>	<b>5.332,7</b>

**Costul vânzărilor pentru serviciul de alimentare cu apă** se estimează că va crește de la 2,4 milioane lei în 2025 la 4,0 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 104,6 mii lei în 2025 la 133,2 mii lei în 2030.
- **Costurile pentru combustibili** sunt estimate în baza costurilor din anii 2022-2024, pentru anul 2025 a fost ajustată cu inflația medie din 2025 (7,3%), pentru 2026 inflația prognozată de 4,7% iar pentru anii 2027-2030 au fost ajustate anual cu coeficientul mediu de inflație

prognozat în valoare de 5%. Pentru perioada 2025-2030 se estimează o creștere de la 33,7 mii lei la 42,9 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 1.016,6 mii lei în 2025 la 1.267,9 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, precum și majorarea a statului de personal cu 1 unitate pentru sectorul de alimentare cu apă în perioada 2025-2030. Acestea vor crește de la 702,1 mii lei în 2025 la 1.515,3 mii lei în 2030. Pe lângă costurile de personal au fost estimate și contribuțiile legate de salariu. În total costurile de personal vor crește cu circa 190,0 mii lei în 2030 față de 2025.
- **Costurile privind serviciile 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 22,8 mii lei în 2030 față de 2025.
- **Uzura mijloacelor fixe** incluse în cheltuielile operaționale vizează exclusiv mijloacele fixe aflate în proprietatea operatorului și utilizate în prestarea serviciului de alimentare cu apă. Pe perioada de prognoză, cheltuielile aferente uzurii mijloacelor fixe sunt estimate a se menține constante, la nivelul de 218,1 mii lei anual.
- **Redevența** este estimată la nivelul de 350 mii lei anual începând cu 2028, aferentă investițiilor prevăzute în planul de acțiuni al PIP privind înlocuirea etapizată a 4 km de rețele uzate de alimentare cu apă și construcția a 7 km de rețele noi de alimentare cu apă în cartierele neacoperite ale or. Rîșcani. 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, iar acceptarea includerii redevenței în tarif ține de competența ANRE, dar este și limitată de capacitatea de plată a locuitorilor orașului.
- **Alte cheltuieli directe** sunt estimate la 48,8 mii MDL 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) – 80%, costurile materiale – 10% și alte costuri administrative – 10%. Costurile de personal au fost ajustate la 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 175,9 mii lei în 2030 în raport cu 2025. Cheltuielile administrative au fost repartizate între serviciile prestate proporțional volumului vânzărilor. Astfel, în primul an de prognoză (2026), 40% din costuri sunt atribuite serviciului de alimentare cu apă, 26% pentru serviciul de canalizare și respectiv 33% pentru celelalte servicii prestate, iar în ultimul an (2030), 37%, 40% și respectiv 23%.

**Cheltuieli de distribuție** urmează să descrească nesemnificativ de la 22,3 mii lei în 2025 la 22,2 mii lei în 2030.

**Alte cheltuieli operaționale de asemenea vor descrește** neesențial de la 2,5 mii lei în 2025 la 2,2 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 SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani” 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 (prezentată în ipotezele inițiale), nivelul anual de inflație și uzura mijloacelor fixe. Pentru perioada prognozată 2025-2030 se estimează o creștere a costurilor operaționale de la 3,8 milioane lei în 2025 la circa 6,4 milioane lei în 2030. Această creștere este influențată în principal de creșterea costului de producție sau costul vânzărilor (anume a costurilor salariale, costurilor pentru energia electrică, și materiale), precum și de creșterea cheltuielilor administrative.

Estimarea costurilor operaționale privind serviciul de canalizare pentru următorii 5 ani, se prezintă în următorul tabel.

**Tabelul 6. Estimarea costurilor operaționale privind serviciul de canalizare, mii MDL**

Articol de cheltuieli	Efectiv			Estimat	Prognoze				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Costul vânzărilor, inclusiv:</b>	<b>2.248,7</b>	<b>2.211,7</b>	<b>2.725,3</b>	<b>2.940,2</b>	<b>3.169,1</b>	<b>3.411,3</b>	<b>3.991,6</b>	<b>4.280,7</b>	<b>4.646,4</b>
Materiale	100,2	107,6	139,3	146,2	153,1	160,7	168,8	177,2	186,1
Combustibil	102,9	99,3	100,1	105,1	110,0	115,5	121,3	127,4	133,7
Electricitate	294,2	334,3	257,9	270,8	259,2	263,9	300,1	318,3	390,7
Fondul de salarizare	1.207,8	1.210,8	1.585,2	1.727,9	1.909,3	2.086,9	2.390,1	2.593,2	2.813,7
Contribuții legate de salariu	288,0	291,4	380,5	414,7	458,2	500,9	573,6	622,4	675,3
Servicii ale terților	30,6	42,7	74,9	78,7	82,4	86,5	90,8	95,3	100,1
Uzura mijloacelor fixe	130,1	122,2	136,2	143,0	143,0	143,0	143,0	143,0	143,0
Redevența	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	150,0	150,0	150,0
Alte cheltuieli	95,0	3,5	51,4	53,9	53,9	53,9	53,9	53,9	53,9
<b>Cheltuieli generale si administrative</b>	<b>559,3</b>	<b>728,8</b>	<b>782,1</b>	<b>808,3</b>	<b>915,3</b>	<b>1.038,9</b>	<b>1.253,8</b>	<b>1.344,0</b>	<b>1.685,6</b>
<b>Cheltuieli de distribuție</b>	<b>4,7</b>	<b>7,1</b>	<b>16,7</b>	<b>16,6</b>	<b>18,0</b>	<b>19,8</b>	<b>23,3</b>	<b>24,3</b>	<b>29,7</b>
<b>Alte cheltuieli operaționale</b>	<b>1,4</b>	<b>2,3</b>	<b>1,9</b>	<b>1,8</b>	<b>2,0</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>2,5</b>	<b>2,9</b>
<b>TOTAL CHELTUIELI</b>	<b>2.814,1</b>	<b>2.949,8</b>	<b>3.525,9</b>	<b>3.767,0</b>	<b>4.104,5</b>	<b>4.472,2</b>	<b>5.271,1</b>	<b>5.651,5</b>	<b>6.364,6</b>

**Costul vânzărilor pentru serviciul de canalizare** se estimează că va crește de la 2,9 milioane lei în 2025 la circa 4,6 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 146,2 mii lei în 2025 la 186,1 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 105,1 mii lei la 133,7 mii lei.
- **Costurile pentru energia electrică**, sunt estimate în baza costurilor din anii 2022-2024, pentru anul 2025 a fost ajustată cu inflația medie din 2025 (7,3%), pentru 2026 inflația prognozată de 4,7% iar pentru anii 2027-2030 au fost ajustate anual cu coeficientul mediu de inflație prognozat în valoare de 5%. În perioada 2025-2030 se estimează o creștere a acestora, de la 270,8 mii lei în 2025 la 390,7 mii lei în 2030.
- Pentru perioada 2025-2030 s-a prognozat o creștere anuală a **costurilor de personal**, ce corespunde cu creșterea salariului mediu pe sectorul „Captarea, tratarea și distribuția apei”, în conformitate cu datele prezentate de Biroul Național de Statistică și ajustate la indicatorii macroeconomici prognozați prezentați de Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării, precum și majorarea statului de personal cu 1 unitate în perioada 2025-2030. Acestea vor crește de la 1.727,9 mii lei în 2025 la 2.813,7 mii lei în 2030. Pe lângă costurile de personal au fost estimate și **contribuțiile legate de salariu**. Acestea vor crește cu 260,6 mii lei în 2030 față de 2025.
- **Uzura mijloacelor fixe** incluse în cheltuielile operaționale vizează exclusiv mijloacele fixe aflate în proprietatea operatorului și utilizate în prestarea serviciului de alimentare cu apă. Pentru perioada de prognoză, valoarea anuală a uzurii mijloacelor fixe va rămâne constantă, la nivelul de 143,0 mii lei.
- **Redevența pentru serviciul de canalizare** va constitui 150 mii lei anual începând cu 2028. Aceasta poate fi majorată, în perioada de prognoză, deoarece, majoritatea obiectelor de mijloace fixe și infrastructură cuprinse de Planul de Investiții sunt planificate de a fi achiziționate și reabilite cu suportul financiar al partenerilor de dezvoltare prin granturi, uzura acestor obiecte nefiind inclusă în costurile privind uzura mijloacelor fixe. Odată transmise operatorului în gestiune economică, acesta va trebui să achite o redevență pentru utilizare acestora. În același timp, acceptarea includerii redevenței în tarif ține de competența ANRE, însă este limitată de capacitatea de plată a locuitorilor orașului.
- **Alte cheltuieli directe** sunt estimate la 53,9 mii MDL 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) – 80%, costurile materiale – 10% și alte costuri administrative – 10%. 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 877,3 mii lei în 2030 în raport cu 2025.

Cheltuielile administrative au fost repartizate între serviciile prestate proporțional volumului vânzărilor. Astfel, în primul an de prognoză (2026), 40% din costuri sunt atribuite serviciului de alimentare cu apă 26% pentru serviciul de canalizare și respectiv 33% pentru celelalte servicii prestate, iar în ultimul an (2030), 37%, 40% și respectiv 23%.

**Cheltuieli de distribuție** urmează să crească de la 16,6 mii lei în 2025 la 29,7 mii lei în 2030.

**Alte cheltuieli operaționale** de asemenea vor crește neesențial de la 1,8 mii lei în 2025 la 2,9 mii lei în 2030.

### 5.3.3. Estimarea costurilor operaționale pentru celelalte servicii prestate

Costurile operaționale privind celelalte servicii prestate (transport public și evacuarea deșeurilor) pentru perioada de prognoză (2025-2030) au fost estimate în baza costurilor operaționale înregistrate de către operatorul SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani” în anii 2022-2024 pentru aceste servicii, ajustate cu creșterea costurilor operaționale pentru aceste servicii. De asemenea, la estimarea costurilor operaționale s-a luat în considerație creșterea anuală a salariului (prezentată în ipotezele inițiale), nivelul anual de inflație și uzura mijloacelor fixe.

Pentru perioada prognozată 2025-2030 se estimează o creștere a costurilor operaționale de la 5,4 milioane lei în 2025 la circa 8,0 milioane lei în 2030. Această creștere este influențată în principal de creșterea costului de producție sau costul vânzărilor (anume a costurilor salariale, costurilor pentru combustibili, și materiale), precum și de creșterea cheltuielilor administrative. Estimarea costurilor operaționale privind celelalte servicii prestate pentru următorii 5 ani, se prezintă în următorul tabel.

**Tabelul 7. Estimarea costurilor operaționale privind serviciile nereglementate, mii MDL**

Articol de cheltuieli	Efectiv			Estimat	Prognoze				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Costul vânzărilor, inclusiv:</b>	<b>3.785,9</b>	<b>3.511,3</b>	<b>4.290,4</b>	<b>4.625,2</b>	<b>5.032,7</b>	<b>5.466,8</b>	<b>5.902,5</b>	<b>6.373,8</b>	<b>6.883,7</b>
Materiale	395,8	317,5	251,6	264,2	276,6	290,5	305,0	320,2	336,2
Combustibil	675,8	536,5	566,7	595,0	623,0	680,9	738,8	801,6	869,8
Fondul de salarizare	1.747,6	1.833,6	2.424,7	2.642,9	2.920,4	3.192,0	3.463,4	3.757,7	4.077,2
Contribuții legate de salariu	419,3	445,3	581,9	634,3	700,9	766,1	831,2	901,9	978,5
Servicii ale terților	17,7	0,0	69,6	73,1	76,5	80,3	84,3	88,6	93,0
Uzura mijloacelor fixe	372,2	353,1	316,7	332,5	348,2	365,6	383,9	403,0	423,2
Alte cheltuieli directe	157,6	25,4	79,2	83,1	87,0	91,4	96,0	100,8	105,8
<b>Cheltuieli generale si administrative</b>	<b>657,5</b>	<b>745,5</b>	<b>747,3</b>	<b>809,8</b>	<b>865,7</b>	<b>934,3</b>	<b>961,9</b>	<b>983,0</b>	<b>1.069,1</b>
<b>Cheltuieli de distribuție</b>	<b>5,5</b>	<b>7,3</b>	<b>15,9</b>	<b>16,6</b>	<b>17,0</b>	<b>17,8</b>	<b>17,8</b>	<b>17,8</b>	<b>18,8</b>
<b>Alte cheltuieli ale operatorului</b>	<b>1,7</b>	<b>2,3</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>	<b>2,0</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>
<b>TOTAL CHELTUIELI</b>	<b>4.450,6</b>	<b>4.266,4</b>	<b>5.055,5</b>	<b>5.453,5</b>	<b>5.917,3</b>	<b>6.420,9</b>	<b>6.884,1</b>	<b>7.376,4</b>	<b>7.973,4</b>

**Costul vânzărilor pentru celelalte servicii prestate** se estimează că va crește de la 4,6 milioane lei în 2025 la circa 6,9 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 264,2 mii lei în 2025 la 336,2 mii lei în 2030.
- **Costurile pentru combustibili** sunt estimate în baza costurilor din anii 2022-2024, pentru anul 2025 a fost ajustată cu inflația medie din 2025 (7,3%), pentru 2026 inflația prognozată de 4,7% iar pentru anii 2027-2030 au fost ajustate anual cu coeficientul mediu de inflație prognozat în valoare de 5%. Pentru perioada 2025-2030 se estimează o creștere de la 595,0 mii lei la 869,8 mii lei.
- Pentru perioada 2025-2030 s-a prognozat o creștere anuală a **costurilor de personal**, ce corespunde cu creșterea salariului mediu pe sectorul „Evacuarea deșeurilor”, în conformitate cu datele prezentate de Biroul Național de Statistică și ajustate la indicatorii macroeconomici prognozați prezentați de Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării. Acestea vor crește de la 2.642,9 mii lei în 2025 la 4.077,2 mii lei în 2030. Pe lângă costurile de personal au fost estimate și **contribuțiile legate de salariu**. Acestea vor crește cu 344,2 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 20,0 mii lei în 2030 față de 2024.
- **Valoarea anuală a uzurii mijloacelor fixe** va crește de la 332,5 mii lei în 2025 la 423,2 mii lei în 2030.
- **Alte cheltuieli directe** vor crește de la 83,1 mii MDL în 2025 și 105,8 mii MDL în 2030.

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) – 80%, costurile materiale – 10% și alte costuri administrative – 10%. 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 celelalte servicii prestate se vor majora gradual, cu circa 259,3 mii lei în 2030 în raport cu 2025. Cheltuielile administrative au fost repartizate între serviciile prestate proporțional volumului vânzărilor. Astfel, în primul an de prognoză (2026), 40% din costuri sunt atribuite serviciului de alimentare cu apă 26% pentru

serviciul de canalizare și respectiv 33% pentru celelalte servicii prestate, iar în ultimul an (2030), 37%, 40% și respectiv 23%.

**Cheltuieli de distribuție** urmează să crească de la 16,6 mii lei în 2025 la 18,8 mii lei în 2030.

**Alte cheltuieli operaționale** de asemenea vor crește neesențial de la 1,8 mii lei în 2025 la 1,9 mii lei în 2030.

#### **5.3.4. Costurile operaționale în cazul preluării infrastructurii construite în cadrul proiectului SAASM**

În eventualitatea în care operatorul va prelua și sistemul regional de alimentare cu apă din râul Prut în unitățile administrativ-teritoriale Costești, Duruitoarea Nouă, Horodiște și Petrușeni, ce se planifică a fi construit în cadrul proiectului SAASM, operarea acestuia va genera o serie de costuri operaționale suplimentare, aferente proceselor tehnologice distincte față de cele existente în zona actuală de deservire.

Astfel, vor apărea costuri suplimentare legate de procesul de captare a apei din râul Prut, inclusiv cheltuieli cu resursele umane, consumul de energie electrică pentru funcționarea echipamentelor de captare, precum și alte cheltuieli de exploatare și întreținere a instalațiilor aferente. Procesul de tratare a apei va genera, la rândul său, costuri suplimentare legate de consumul de energie electrică, utilizarea reactivilor și materialelor specifice tratării, mentenanța echipamentelor tehnologice și personalul operativ.

De asemenea, procesele de pompare și transportare a apei potabile către localitățile deservite vor implica costuri operaționale sporite, în special consumul de energie electrică, necesar funcționării stațiilor de pompare și menținerii presiunii în sistem pe distanțe mari. Distribuția apei în localități va genera costuri suplimentare asociate operării și întreținerii rețelelor de distribuție, intervențiilor curente, materialelor utilizate și personalului tehnic implicat.

În plus, mentenanța și intervențiile asupra sistemului regional vor presupune costuri operaționale suplimentare, având în vedere amplasarea infrastructurii la o distanță de aproximativ 40–50 km față de orașul Rîșcani. Acest aspect va implica cheltuieli suplimentare pentru deplasarea echipelor tehnice, timpul de intervenție, logistica aferentă și organizarea activităților de exploatare și întreținere.

Având în vedere că sistemul regional de alimentare cu apă ce urmează a fi realizat în cadrul proiectului SAASM nu va deservi direct orașul Rîșcani, preluarea și gestionarea acestuia de către SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani” ar implica operarea unui sistem distinct, destinat exclusiv altor localități. În acest context, operatorul ar suporta costuri operaționale suplimentare pentru exploatarea și întreținerea infrastructurii respective, fără ca aceste costuri să fie asociate direct cu prestarea serviciilor în zona actuală de deservire.

**Estimarea costurilor operaționale suplimentare aferente preluării și exploatării sistemului regional de alimentare cu apă care va fi construit în cadrul proiectului SAASM este dificilă la această etapă, în lipsa unor date operaționale consolidate privind regimul de funcționare al instalațiilor, consumurile reale de energie, necesarul de personal și frecvența activităților de mentenanță. În aceste condiții, orice estimare cantitativă a costurilor**

suplimentare ar avea un caracter orientativ și ar putea să nu reflecte condițiile reale de operare.

#### 5.4. Estimarea tarifelor pentru serviciile reglementate

Estimarea tarifelor pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare 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 8. Tarife actuale și prognozate MDL/m<sup>3</sup>

Indicatori	Efectiv			Estimat 2025	Prognoze				
	2022	2023	2024		2026	2027	2028	2029	2030
<b>Serviciul de alimentare cu apă</b>									
Costuri operaționale totale, mii lei	3.090,8	3.157,5	3.211,5	3.492,4	3.926,3	4.246,1	4.877,7	5.280,7	5.332,7
Volumul de apă furnizat, mii m <sup>3</sup>	251,4	248,2	269,8	311,6	316,3	323,8	327,7	352,0	359,0
Tarif mediu calculat, MDL/m <sup>3</sup>	12,29	12,72	11,90	11,21	12,41	13,12	14,88	15,00	14,86
Tarif mediu prognozat, MDL/m <sup>3</sup>	12,29	12,72	11,90	11,21	11,21	11,88	12,60	13,35	14,15
Creșterea procentuală anuală a tarifului prognozat, %	-	-	-	-	-	6%	6%	6%	6%
<b>Tarife efective/ prognozate, MDL/m<sup>3</sup>:</b>									
~ consumatori casnici	15,00	14,00	14,00	14,00	12,33	13,07	13,85	14,69	15,57
~ consumatori non-casnici	33,00	32,10	32,10	32,10	31,39	23,76	25,19	26,70	21,23
<b>Gradul de acoperire medie a tarifului prognozat:</b>									
~ consumatori casnici	122%	110%	118%	125%	110%	110%	110%	110%	110%
~ consumatori non-casnici	270%	250%	270%	290%	280%	200%	200%	200%	150%
<b>Serviciul de canalizare</b>									
Costuri operaționale totale, mii lei	2.814,1	2.949,8	3.525,9	3.767,0	4.104,5	4.472,2	5.271,1	5.651,5	6.364,7
Volumul de apă uzată colectată, m <sup>3</sup>	117,2	121,1	122,3	127,0	127,1	123,3	136,1	137,5	160,7
Tarif mediu calculat, MDL/m <sup>3</sup>	24,01	24,36	28,83	29,66	32,29	36,27	38,72	41,11	39,60
Tarif mediu prognozat, MDL/m <sup>3</sup>	24,01	24,36	28,83	29,66	29,66	31,44	33,33	35,33	37,45
Creșterea procentuală anuală a tarifului prognozat, %	-	-	-	-	-	6%	6%	6%	6%
<b>Tarife efective/prognozate pentru, MDL/m<sup>3</sup>:</b>									
~ consumatori casnici	15,00	17	17	17,0	20,76	26,72	33,33	35,33	37,45
~ consumatori non-casnici	35,00	45,4	45,5	45,4	41,53	40,87	43,33	42,39	41,19
<b>Gradul de acoperire medie a tarifului prognozat:</b>									
~ consumatori casnici	62%	70%	59%	57%	70%	85%	100%	100%	100%
~ consumatori non-casnici	146%	186%	158%	153%	140%	130%	130%	120%	110%

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 mediu la serviciul de alimentare cu apă**, s-a prognozat creșterea anuală cu 6% începând cu 2027. Totodată s-a prevăzut descreșterea treptată a gradului de acoperire a tarifului mediu de la 118% în 2024 la 110% în 2030 pentru consumatorii casnici, iar pentru consumatorii non-casnici descreșterea de la 270% la 150% în aceeași perioadă.
- Pentru **tariful mediu la serviciul de canalizare**, s-a prognozat creșterea anuală cu 6% începând cu 2027. Totodată s-a prevăzut creșterea treptată a gradului de acoperire a tarifului

mediu de la 59% în 2024 la 100% până în 2028 pentru consumatorii casnici, iar pentru consumatorii non-casnici descreșterea de la 158% la 110% în aceeași perioadă.

Pentru prognoza gradului de suportabilitate a tarifelor pentru serviciile AAC în perioada următorilor 5 ani, tarifele prezentate în tabelul de mai sus au fost luate în calcul. Factura medie pentru serviciile AAC pentru o gospodărie nu va depăși 4% din venitul mediu disponibil al acestei gospodării pe parcursul întregii perioade analizate.

**Tabelul 9: Gradul de suportabilitate a tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare**

Indicatori	Efectiv			Estimat 2025	Prognoze				
	2022	2023	2024		2026	2027	2028	2029	2030
Venituri disponibile per familie or. Rîșcani lei/luna/gospodărie	5.945,5	6.568,8	7.029,4	7.679,6	8.389,3	9.060,8	9.755,9	10.435,7	11.124,8
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	82	90	104	88	92	97	100	110	110
Consumul individual de servicii de canalizare l/cap/zi	69	78	82	61	61	59	69	70	70
Factură medie pentru apă, MDL/Lună	85,6	87,7	97,8	82,4	75,9	84,8	92,7	108,1	114,6
Factură medie pentru apă și canalizare, MDL/Lună	157,7	180,3	191,0	151,8	160,6	190,3	246,6	273,6	290,0
<b>Gradul de suportabilitate – doar pentru serviciul de alimentare cu apă, %</b>	<b>1,4%</b>	<b>1,3%</b>	<b>1,4%</b>	<b>1,1%</b>	<b>0,9%</b>	<b>0,9%</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,0%</b>
<b>Gradul de suportabilitate – pentru ambele servicii de AAC, %</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,0%</b>	<b>1,9%</b>	<b>2,1%</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,6%</b>	<b>2,6%</b>

## 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.

Pentru celelalte servicii prestate, veniturile au fost indexate la indicii de prețuri de consum, conform ipotezelor inițiale.

Prognoza veniturilor operaționale pentru fiecare serviciu în parte este prezentată în următorul tabel:

**Tabelul 10. Estimarea veniturilor, mii MDL**

Venituri operaționale	Efectiv			Estimat 2025	Prognoze				
	2022	2023	2024		2026	2027	2028	2029	2030
<b>Venituri din alimentare cu apă, din care:</b>	<b>3.515,8</b>	<b>3.856,1</b>	<b>4.381,7</b>	<b>5.038,5</b>	<b>4.683,7</b>	<b>4.715,3</b>	<b>5.130,3</b>	<b>5.887,9</b>	<b>5.977,5</b>
Consumatori casnici	2.694,2	2.918,5	3.309,6	3.838,4	3.392,9	3.640,3	3.819,8	4.290,5	4.517,0
Consumatori non-casnici	821,6	937,5	1.072,1	1.200,1	1.290,8	1.075,0	1.310,5	1.597,5	1.460,5
<b>Venituri din canalizare, din care:</b>	<b>2.447,9</b>	<b>3.186,8</b>	<b>3.601,1</b>	<b>3.749,4</b>	<b>3.825,4</b>	<b>4.119,1</b>	<b>5.148,1</b>	<b>5.310,4</b>	<b>6.270,4</b>
Consumatori casnici	903,2	1.050,6	1.171,8	1.207,0	1.453,4	1.737,8	2.497,6	2.587,3	3.492,2
Consumatori non-casnici	1.544,7	2.136,2	2.429,2	2.542,4	2.371,9	2.381,4	2.650,5	2.723,0	2.778,2
<b>Venituri din activități celelalte servicii prestate</b>	<b>2.877,7</b>	<b>3.259,8</b>	<b>3.441,1</b>	<b>3.756,3</b>	<b>3.932,9</b>	<b>4.129,5</b>	<b>4.336,0</b>	<b>4.552,8</b>	<b>4.780,4</b>
<b>Alte venituri operaționale</b>	<b>6,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>TOTAL VENITURI</b>	<b>8.847,7</b>	<b>10.302,7</b>	<b>11.423,9</b>	<b>12.544,2</b>	<b>12.441,9</b>	<b>12.963,9</b>	<b>14.614,4</b>	<b>15.751,1</b>	<b>17.028,2</b>

**Veniturile din prestarea serviciului de alimentare cu apă** vor crește în 2030 cu 1,6 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 269,8 mii m<sup>3</sup> în 2024 la 359,0 mii m<sup>3</sup> în 2030, dar și de modificările prognozate ale tarifelor.

**Veniturile din prestarea serviciului de canalizare** vor crește cu 2,7 mln lei, de la 3,6 mln lei în 2024 la circa 6,3 mln lei în 2030. Această creștere va fi influențată în mare parte de creșterea volumului de apă uzată evacuată de la 122,3 mii m<sup>3</sup> în 2024 la 160,7 mii m<sup>3</sup> în 2030, dar și de modificările prognozate ale tarifelor.

**Veniturile din prestarea altor servicii** vor crește cu 1,4 mln lei, de la 3,4 mln lei în 2024 la circa 4,8 mln lei în 2030.

**Alte venituri operaționale** nu sunt prognozate pentru perioada de referință.

În cazul preluării sistemului regional de alimentare cu apă ce va fi construit în cadrul proiectului SAASM, volumul total de servicii prestate de operator ar înregistra o creștere față de scenariul aferent exclusiv zonei actuale de deservire. Astfel, pentru anul 2030, volumul total de apă vândut ar crește de la 359 mii m<sup>3</sup> la 511,9 mii m<sup>3</sup>, ceea ce corespunde unei majorări de aproximativ 43%. În mod similar, volumul serviciilor de canalizare ar crește de la 160,7 mii m<sup>3</sup> la circa 217 mii m<sup>3</sup>, respectiv cu aproximativ 35%.

În ipoteza menținerii unui nivel comparabil al tarifelor, această evoluție a volumelor ar conduce la o creștere procentuală similară a veniturilor generate din serviciile de alimentare cu apă și canalizare. Totodată, este important de menționat că impactul efectiv asupra veniturilor operatorului va depinde de structura tarifară aplicabilă în aria extinsă de deservire și de condițiile concrete de operare ale sistemului regional.

## 5.6. Prognoza rezultatelor financiare

**Raportul de profit și pierderi** ilustrează performanța financiară a operatorului pentru fiecare an al perioadei de prognoze. Trebuie de remarcat faptul, că rapoartele financiare sunt instrumentele cele mai relevante pentru a evalua situația financiară a societăților comerciale.

### 5.6.1. Prognoza rezultatelor financiare conform scenariului 1- doar serviciile AAC

Prognozele rezultatelor financiare conform scenariului 1, doar pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare, pentru perioada 2026-2030 se prezintă în următorul tabel.

**Tabelul 11. Prognozele privind rezultatele financiare doar serviciile AAC, mii MDL**

Venituri operaționale	Efectiv			Estimat	Prognoze				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Venituri din vânzări, din care:</b>	<b>5.963,7</b>	<b>7.042,9</b>	<b>7.982,8</b>	<b>8.787,9</b>	<b>8.509,0</b>	<b>8.834,4</b>	<b>10.278,4</b>	<b>11.198,3</b>	<b>12.247,8</b>
Venituri din vânzări-alimentare cu apă	3.515,8	3.856,1	4.381,7	5.038,5	4.683,7	4.715,3	5.130,3	5.887,9	5.977,5
Venituri din vânzări-canalizare	2.447,9	3.186,8	3.601,1	3.749,4	3.825,4	4.119,1	5.148,1	5.310,4	6.270,4
<b>Costul vânzărilor</b>	<b>4.539,5</b>	<b>4.475,9</b>	<b>4.962,7</b>	<b>5.321,6</b>	<b>5.898,8</b>	<b>6.408,3</b>	<b>7.618,9</b>	<b>8.156,2</b>	<b>8.720,7</b>
<b>Profit brut / pierdere brută</b>	<b>1.424,2</b>	<b>2.566,9</b>	<b>3.020,1</b>	<b>3.466,3</b>	<b>2.610,3</b>	<b>2.426,1</b>	<b>2.659,5</b>	<b>3.042,1</b>	<b>3.527,1</b>
Alte venituri din activitatea operațională	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Venituri operaționale	Efectiv			Estimat	Proгноze				
	2022	2023	2024		2026	2027	2028	2029	2030
Cheltuieli administrative	1.362,5	1.610,6	1.733,7	1.894,5	2.022,2	2.185,0	2.431,0	2.649,1	2.889,1
Cheltuieli de distribuție	11,4	15,8	37,0	38,9	39,8	41,6	45,1	47,9	50,9
Alte cheltuieli din activitatea operațională	3,5	5,0	4,1	4,3	4,4	4,6	4,7	4,9	5,0
<b>Rezultatul din activitatea operațională</b>	<b>46,8</b>	<b>935,5</b>	<b>1.245,3</b>	<b>1.528,5</b>	<b>543,9</b>	<b>194,8</b>	<b>178,8</b>	<b>340,2</b>	<b>582,1</b>
<b>Rezultat din alte activități</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Profit pierdere până la impozitare</b>	<b>46,8</b>	<b>935,5</b>	<b>1.245,3</b>	<b>1.528,5</b>	<b>543,9</b>	<b>194,8</b>	<b>178,8</b>	<b>340,2</b>	<b>582,1</b>
Impozit pe venit	0,0	0,0	0,0	183,4	65,3	23,4	21,5	40,8	69,9
<b>Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune</b>	<b>46,8</b>	<b>935,5</b>	<b>1.245,3</b>	<b>1.345,1</b>	<b>478,6</b>	<b>171,4</b>	<b>157,3</b>	<b>299,4</b>	<b>512,3</b>

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

- **Raportul de profit și pierderi** a fost estimat într-o manieră realistă cu menținerea sau modificarea valorilor indicatorilor financiari de performanță înregistrați de operator în anii 2020-2024, după cum urmează:
  - ✓ **Marja profitului din activitatea operațională** va fluctua între 1,9% și 6,4% în perioada analizată, fără a înregistra valori negative.
  - ✓ **Gradul de acoperire a costurilor operaționale** va fluctua între 102% și 107% (inclusiv uzura mijloacelor fixe).
  - ✓ Menținerea **perioadei de achitare a datoriilor comerciale** la nivelul anului 2024 – 9,2 zile;
  - ✓ Menținerea **perioadei de încasare a creanțelor comerciale** la nivelul anului 2024 – 29 zile;
  - ✓ **Rata de colectare a veniturilor** va rămâne la nivelul actual înregistrat de ~100%.
- **Redevența** este inclusă în valoare de 500 mii lei în costul vânzărilor, începând cu anul 2028.

Respectiv, operatorul va înregistra profit net în fiecare an de gestiune care va fluctua de la 157,3 mii lei și 512,3 mii lei în perioada anilor 2025-2030.

**Este important de menționat că tarifele actuale aprobate și aplicate din 2023, vor putea menține un rezultat pozitiv (profit net), doar până în anul 2026.** Respectiv va fi necesară actualizarea anuală a tarifelor conform creșterilor medii descrise mai sus, în capitolul 5.4, pentru a putea atinge rezultatele prezentate tabelul de mai sus.

### 5.6.2. Proгноza rezultatelor financiare conform scenariului 2- toate serviciile

Proгноzele rezultatelor financiare pentru perioada 2026-2030, conform scenariului 2 - pentru toate serviciile prestate, se prezintă în următorul tabel. Conform acestui scenariu operatorul va înregistra pierderi nete în fiecare an prognozată care vor crește de la -1.506,2 mii lei în 2026 la -2.642,6 mii lei în 2030. Această situație se bazează pe ipoteză că în condițiile prestării gamei actuale de servicii, operatorul va continua să întrețină în continuare serviciile de evacuare a deșeurilor și de transport public urban, din contul profiturilor înregistrate din prestarea serviciilor de AAC. Această situație reprezintă de fapt și una din constatările de bază a diagnosticului realizat pentru întreprindere.

**Tabelul 12. Proгноzele privind rezultatele financiare scenariul 2- toate serviciile, mii MDL**

Venituri operaționale	Efectiv			Estimat 2025	Prognoze				
	2022	2023	2024		2026	2027	2028	2029	2030
<b>Venituri din vânzări, din care:</b>	<b>8.836,1</b>	<b>10.284,3</b>	<b>11.413,0</b>	<b>12.544,2</b>	<b>12.441,9</b>	<b>12.963,9</b>	<b>14.614,4</b>	<b>15.751,1</b>	<b>17.028,2</b>
Venituri din vânzări-alimentare cu apă	3.510,5	3.837,7	4.370,8	5.038,5	4.683,7	4.715,3	5.130,3	5.887,9	5.977,5
Venituri din vânzări-canalizare	2.447,9	3.186,8	3.601,1	3.749,4	3.825,4	4.119,1	5.148,1	5.310,4	6.270,4
Venituri din vânzări-servicii nereglementate	2.877,7	3.259,8	3.441,1	3.756,3	3.932,9	4.129,5	4.336,0	4.552,8	4.780,4
<b>Costul vânzătorilor</b>	<b>8.313,3</b>	<b>7.987,3</b>	<b>9.253,2</b>	<b>9.946,8</b>	<b>10.926,6</b>	<b>11.865,0</b>	<b>13.505,6</b>	<b>14.508,3</b>	<b>15.576,3</b>
<b>Profit brut / pierdere brută</b>	<b>522,8</b>	<b>2.297,0</b>	<b>2.159,9</b>	<b>2.597,3</b>	<b>1.515,3</b>	<b>1.099,0</b>	<b>1.108,8</b>	<b>1.242,8</b>	<b>1.451,9</b>
Alte venituri din activitatea operațională	11,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cheltuieli administrative	2.020,0	2.356,1	2.481,0	2.704,3	2.956,8	3.206,4	3.456,5	3.726,1	4.016,7
Cheltuieli de distribuție	16,9	23,0	52,9	55,6	58,2	61,1	64,1	67,3	70,7
Alte cheltuieli din activitatea operațională	5,2	7,4	5,9	6,2	6,4	6,8	6,6	6,8	7,0
<b>Rezultatul din activitatea operațională</b>	<b>(1.507,6)</b>	<b>(89,5)</b>	<b>(379,9)</b>	<b>(168,7)</b>	<b>(1.506,2)</b>	<b>(2.175,3)</b>	<b>(2.418,5)</b>	<b>(2.557,5)</b>	<b>(2.642,6)</b>
<b>Rezultat din alte activități</b>	<b>1.180,1</b>	<b>756,9</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Profit pierdere până la impozitare</b>	<b>(327,6)</b>	<b>667,4</b>	<b>(279,9)</b>	<b>(168,7)</b>	<b>(1.506,2)</b>	<b>(2.175,3)</b>	<b>(2.418,5)</b>	<b>(2.557,5)</b>	<b>(2.642,6)</b>
Impozit pe venit	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune</b>	<b>(327,6)</b>	<b>667,4</b>	<b>(279,9)</b>	<b>(168,7)</b>	<b>(1.506,2)</b>	<b>(2.175,3)</b>	<b>(2.418,5)</b>	<b>(2.557,5)</b>	<b>(2.642,6)</b>

## 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.

### 5.7.1. Prognoza rezultatelor financiare conform scenariului 1- serviciile ACC

Estimarea fluxului de mijloace bănești pentru anii 2025-2030 conform scenariul 1 doar pentru serviciile de AAC ale operatorului, se prezintă în următorul tabel.

**Tabelul 13. Prognozele financiare privind fluxul mijloacelor bănești- scenariul 1, mii MDL**

Venituri operaționale	Efectiv			Estimat 2025	Prognoze				
	2022	2023	2024		2026	2027	2028	2029	2030
Încasări bănești din vânzări	5.963,7	7.042,9	7.982,8	8.787,9	8.509,0	8.834,4	10.278,4	11.198,3	12.247,8
Plăți pentru stocuri și servicii procurate	2.449,1	2.300,2	2.193,5	2.303,1	2.386,3	2.462,7	3.059,1	3.208,9	3.352,8
Plăți către angajați și organe de asigurare socială și medicală	3.452,8	3.786,3	4.502,9	4.913,0	5.534,7	6.130,7	6.990,7	7.596,4	8.257,0
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	65,3	23,4	21,5	40,8	69,9
Alte încasări	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Alte plăți	14,9	20,8	41,1	43,2	44,2	46,3	49,8	52,7	55,9
<b>Flux net din activitatea operațională</b>	<b>46,8</b>	<b>935,5</b>	<b>1.245,3</b>	<b>1.528,5</b>	<b>543,8</b>	<b>194,8</b>	<b>178,7</b>	<b>340,2</b>	<b>582,0</b>
<b>Flux net din activitatea de investiții</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Flux net din activitatea financiară</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Flux net total</b>	<b>46,8</b>	<b>935,5</b>	<b>1.245,3</b>	<b>1.528,5</b>	<b>543,8</b>	<b>194,8</b>	<b>178,7</b>	<b>340,2</b>	<b>582,0</b>
Soldul bănesc la începutul anului	d/i	d/i	d/i	d/i	0,0	543,8	738,6	917,3	1.257,5
Soldul bănesc la sfârșitul anului	d/i	d/i	d/i	d/i	543,8	738,6	917,3	1.257,5	1.839,5

Pentru anii 2022-2025, din cauză că toate operațiunile de flux de numerar sunt realizate cumulat pentru toate serviciile nu au putut fi calculate soldurile bănești la începutul și sfârșitul perioadelor de gestiune. Respectiv s-a luat drept bază ipoteză că soldul mijloacelor financiare la începutul anului 2026 este 0 lei.

Conforma scenariului 1, fluxul net de numerar pentru fiecare an al previziunilor financiare este pozitiv, ceea ce rezultă că operatorul SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani” este viabil din punct de vedere al sustenabilității financiare.

Fluxul de numerar total în fiecare dintre anii analizați este pozitiv și variază între 178,7 mii lei și 582,0 mii lei. Începând cu 2028, redevența achitată (500 mii lei), este inclusă în „Plăți pentru stocuri și servicii procurate”, deoarece acesta poate fi interpretată ca plată pentru servicii de locațiune, pentru care Primăria or. Rîșcani va emite factură fiscală, iar operatorul va face transfer bancar în contul fondului de dezvoltare.

### 5.7.2. Prognoza rezultatelor financiare conform scenariului 2- toate serviciile

Estimarea fluxului de mijloace bănești pentru anii 2025-2030 conform scenariul 2 pentru toate serviciile operatorului, se prezintă în următorul tabel.

**Tabelul 14. Prognozele financiare privind fluxul mijloacelor bănești- scenariul 2, mii MDL**

Venituri operaționale	Efectiv			Estimat	Prognoze				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Încasări bănești din vânzări	9.157,9	11.023,4	12.151,6	12.544,2	12.441,9	12.963,9	14.614,4	15.751,1	17.028,2
Plăți pentru stocuri și servicii procurate	3.823,0	4.534,6	4.289,6	3.792,8	2.386,3	2.462,7	3.059,1	3.208,9	3.352,8
Plăți către angajați și organe de asigurare socială și medicală	5.385,0	6.306,2	7.117,0	9.000,0	10.090,7	11.110,1	12.310,8	13.333,0	14.440,3
Dobânzi plătite	17,4	2,2	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	1.571,3	758,1	154,6	61,7	64,6	67,9	70,8	74,2	77,7
Alte plăți	1.372,0	982,1	930,9	43,2	44,2	46,3	49,8	52,7	55,9
<b>Flux net din activitatea operațională</b>	131,7	-43,6	-31,2	-230,1	-14,7	-587,3	-734,6	-769,4	-743,1
<b>Flux net din activitatea de investiții</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Flux net din activitatea financiară</b>	-201,4	-83,9	209,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Flux net total</b>	<b>-69,7</b>	<b>-127,5</b>	<b>177,9</b>	<b>-230,1</b>	<b>-14,7</b>	<b>-587,3</b>	<b>-734,6</b>	<b>-769,4</b>	<b>-743,1</b>
<b>Soldul bănesc la începutul anului</b>	<b>497,4</b>	<b>427,7</b>	<b>300,2</b>	<b>478,0</b>	<b>247,9</b>	<b>233,3</b>	<b>-354,1</b>	<b>-1.088,6</b>	<b>-1.858,1</b>
<b>Soldul bănesc la sfârșitul anului</b>	<b>427,7</b>	<b>300,2</b>	<b>478,0</b>	<b>247,9</b>	<b>233,3</b>	<b>-354,1</b>	<b>-1.088,6</b>	<b>-1.858,1</b>	<b>-2.601,1</b>

În scenariul 2, fluxul net de numerar al operatorului devine negativ începând cu anul 2026, crescând de la -14,7 mii lei în 2026 la -743,1 mii lei în 2030, lucru ce denotă că operatorul va putea menține activitatea curentă din contul surselor acumulate până în 2026, după care va înregistra probleme de lichiditate,

Și în acest scenariu, începând cu 2028, redevența achitată (500 mii lei), este inclusă în „Plăți pentru stocuri și servicii procurate”, deoarece acesta poate fi interpretată ca plată pentru servicii de locațiune, pentru care Primăria or. Rîșcani va emite factură fiscală, iar operatorul va face transfer bancar în contul fondului de dezvoltare.

## 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 SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani” pentru perioada 2026–2030, în vederea asigurării siguranței serviciilor, reducerii pierderilor de apă, creșterii productivității muncii și conformării la cerințele actelor normative noi și de mediu.

Investițiile sunt corelate direct cu provocările identificate în diagnostic și cu domeniile de intervenție propuse, urmărind atingerea 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 și conformarea legală

Această categorie include proiectele indispensabile pentru asigurarea funcționării continue și sigure a serviciului public de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate. Infrastructura existentă prezintă uzură avansată, pierderi de apă și risc de avarii majore, 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;
- Renovarea parțială a rețelelor de alimentare cu apă - 4 km;
- Înlocuirea parțială a rețelelor de canalizare cu uzură avansată -5 km;
- Proiectarea și construcția a două castele de apă cu un volum de 50 m<sup>3</sup> fiecare;
- Elaborarea Studiului de Fezabilitate pentru soluționarea problemei calității apei livrate în rețea;
- Proiectarea și înlocuirea unei noi SPAU Locale;
- Înlocuirea 2 agregate de pompare la SPAU principală.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Conformarea cu cerințele normative în domeniul contorizării și facturării;
- Reducerea pierderilor reale și a întreruperilor neplanificate;
- Reducerea costurilor de întreținere;
- Reducerea consumului specific de energie electrică în sistemul de canalizare;
- 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, autospecială pentru întreținerea rețelelor de canalizare, autospeciale pentru vidanajarea apei, autolaborator pentru depistarea scurgerilor latente și unelte specializate pentru intervenții rapide;
- Implementarea sistemului SCADA, cu puncte de monitorizare a debitului și volumului de apă în castelele de apă, pentru control în timp real asupra fântânilor arteziene;
- Crearea bazei de date GIS pentru evidența activelor și a intervențiilor tehnice.

Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

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

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

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

Investițiile strategice prevăzute includ:

- Extinderea rețelelor de alimentare cu apă pe o lungime de circa 4 km, pentru conectarea zonelor rezidențiale noi și creșterea gradului de acoperire cu servicii de alimentare cu apă (ICP 4);
- Elaborarea unui Studiu de fezabilitate pentru construcția unei noi SEAU pentru or. Rîșcani;

- Extinderea rețelelor de canalizare cu circa 10 km, pentru creșterea gradului de conectare la peste 50% în 2030 (ICP 5);
- Achiziționarea tehnicii necesare și echipamentelor pentru exploatarea viitorului sistem regional de alimentare cu apă din r. Prut (Raionul Rîșcani);

#### Rezultate și efecte de îmbunătățire țintite:

- Extinderea accesului la servicii sigure pentru locuitorii or. Rîșcani;
- Reducerea poluării solului și apelor subterane și îmbunătățirea calității mediului;
- Extinderea ariei de prestare a serviciilor.

## 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 139,2 milioane MDL, 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	Înlocuirea rețelelor și agregatelor de pompare vechi. Conformarea cu noile cerințe pentru contorizare. Identificarea soluției optime pentru conformarea cu cerințele legale pentru calitatea apei.	28,6	≈20%
Investiții cu impact rapid și cost redus	Echipamente operaționale, SCADA, GIS, contoare inteligente, echipamente de detectare a scurgerilor latente.	19,0	≈14%
Investiții strategice pe termen mediu-lung	Extindere rețele apă (≈4 km) și canalizare (≈10 km). Demararea acțiunilor pentru construcția unei noi SEAU. Asigurarea cu echipamente pentru extinderea ariei de prestare a serviciilor.	91,6	≈66%
<b>Total estimativ:</b>		<b>≈139,2</b>	<b>100%</b>

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

necesarul de investiții pentru reabilitarea rețelelor de apă cu termen lung de exploatare și tot necesarul de extindere a rețelelor de alimentare cu apă și de canalizare în or. Rîșcani.

### 6.2.2. Surse potențiale de finanțare

Sursele potențiale de finanțare au fost stabilite în funcție de disponibilitatea resurselor bugetare, capacitatea de cofinanțare locală și posibilitatea de atragere a sprijinului extern. Analiza relevă o capacitate financiară internă extrem de limitată, care nu permite realizarea investițiilor majore fără asistență externă. Principalele surse preconizate sunt următoarele:

Surse de finanțare	Descriere	Estimare contribuție (mil. MDL)	Procent din total
APL Rîșcani	Contribuție bugetară anuală (≈5,4 mil. MDL/an) pentru cofinanțare locală	≈28,1	≈20,2%
SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani”	Contribuție proprie din surse interne / Fondul de dezvoltare (≈0,5 mil. MDL/an) începând cu 2028	≈1,5	≈1,1%
Surse de finanțare suplimentare (guvernamentale și externe)	Programe investiționale și surse externe mobilizate pentru investițiile structurale	≈109,6	≈78,7%
<b>Total estimativ:</b>		<b>≈139,2</b>	<b>100%</b>

Capacitatea financiară proprie a SRL ”Gospodăria Comunală Rîșcani” și a APL Rîșcani acoperă doar aproximativ 21% 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 orașul Rîșcani.

## 7. INDICATORII-CHEIE DE PERFORMANȚĂ

### 7.1. Indicatorii cheie de performanță în cazul menținerii zonei actuale de deservire

Nr. ICP	Indicatori Cheie de Performanță / Ani	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
		Efectiv						Planificat				
1	Numărul populației din zona de deservire (locuitor)	7.991	7.925	7.492	6.715	6.229	8.622 <sup>6</sup>	8.277	7.946	7.630	7.350	7.300
2	Numărul gospodăriilor casnice din zona de deservire (gospodării)	4.819	4.831	4.815	4.823	4.827	4.835	4.846	4.856	4.866	4.875	4.880
3a	Numărul populației deservite cu servicii publice de alimentare cu apă (locuitori)	7.739	7.766	7.414	6.663	6.204	8.536	8.194	7.867	7.554	7.277	7.227
4	Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă (% gospodării)	97	98	99	99	99	99	99	99	99	99	99
5a	Gradul de acoperire cu servicii de canalizare în localitățile din aria de deservire cu sisteme de alimentare cu apă (%)	36	35	36	36	37	37	38	38	39	50	50
5b	Gradul de acoperire cu servicii de canalizare în localitățile ce dispun de sisteme centralizate de canalizare (%)	36	35	36	36	37	37	38	38	39	50	50
6	Pondere volumului apelor uzate epurate biologic din total volum de ape uzate deversate la SEAU (%) <sup>7</sup>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Apă captată (mii m <sup>3</sup> /an)	301,5	317,2	304,67	319,1	335,8	384,6	390,7	395,0	399,8	424,0	432,5
8	Volum de apă vândută/facturat (mii m <sup>3</sup> /an)	244,6	240,3	251,37	248,2	269,8	311,6	316,4	323,9	327,8	351,9	359,0
9a	Consum total mediu per capita (l/locuitori/zi)	87	85	92	102	119	100	105,8	112,8	118,9	132,5	136,1
9b	Consum casnic mediu per capita (l/locuitori/zi)	79	75	82	90	104	88	92	97	100	110	110

<sup>6</sup> Date actualizate în baza rezultatelor Recensământului din 2024

<sup>7</sup> La SEAU funcționează doar treapta mecanică. Treapta biologică nu funcționează. Respectiv ICP 6 este 0. Având în vedere că SEAU funcționează cu treapta mecanică ICP 19 și 20 tot sunt 0. Detaliile sunt prezentate în Analiza Diagnostic.



Nr. ICP	Indicatori Cheie de Performanță / Ani	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
		Efectiv					Planificat					
10	Continuitatea serviciului (h/zi) (pe timp de vară)	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24
11	Numărul specific de blocaje în rețeaua de canalizare (număr/km/an)	3	4	4	6	7	7	6	5	4	4	4
12	Nivelul de contorizare (%)	99	99	99	99	99	99	99	99	100	100	100
13	Volumul apei nefacturate (mii m <sup>3</sup> /an)	56,9	76,9	53,3	70,9	66	73,1	74,2	71,1	72,0	72,1	73,5
14	Apă nefacturată – procentual (%)	19	24	17	22	20	19	19	18	18	17	17
15	Apă nefacturată pentru o conexiune (l/conexiune/h)	1,4	1,8	1,3	1,7	1,6	1,7	1,7	1,6	1,7	1,7	1,7
16	Eficiența personalului (angajați/1000 conectări)	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
17	Rata de colectare a veniturilor (%)	95,4	96,8	94,8	95,3	95	100	100	100	100	100	100
18	Gradul de acoperire a costurilor operaționale (%)	109,6	106,7	101,1	115,1	118,4	121,1	107	102	102	103	105
18a	Gradul de acoperire a costurilor operaționale ale serviciului de alimentare cu apă (%)	116,2	116,5	113,8	122,2	136,5	144,3	121	113	106	112	109
18b	Gradul de acoperire a costurilor operaționale ale serviciului de canalizare (%)	101,1	95,5	87	107,6	102	99,5	93	93	98	95	102
19	Volumul de ape uzate netratate deversate în emisar, mii m <sup>3</sup>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	Volumul de ape uzate netratate deversate în emisar din volumul de apă uzată deversată la SEAU, %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Numărul sancțiunilor aplicate operatorului de către Agenția de Mediu sau alte autorități publice (număr pe an)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
22	Valoarea totală a sancțiunilor (MDL/an)	0	2.000	3.750	1.500	2.500	4.000	4.000	4.000	4.000	0	0
23	Valoarea sancțiunilor raportată la venitul anual total al operatorului AAC (%)	0	0,04%	0,06%	0,02%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0	0



## 7.2. Indicatorii cheie de performanță în cazul extinderii zonei de deservire conform proiectului SAASM

Nr. ICP	Indicatori Cheie de Performanță / Ani	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
		Efectiv					Planificat					
1	Numărul populației din zona de deservire (locuitor)	7.991	7.925	7.492	6.715	6.229	8.622	8.277	7.946	7.630	11.526	11.450
2	Numărul gospodăriilor casnice din zona de deservire (gospodării)	4.819	4.831	4.815	4.823	4.827	4.835	4.846	4.856	4.866	7.997	8.000
3a	Numărul populației deservite cu servicii publice de alimentare cu apă (locuitori)	7.739	7.766	7.414	6.663	6.204	8.536	8.194	7.867	7.554	10.143	10.305
4	Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă (% gospodării)	97	98	99	99	99	99	99	99	99	88	90
5a	Gradul de acoperire cu servicii de canalizare în localitățile din aria de deservire cu sisteme de alimentare cu apă (%)	36	35	36	36	37	37	38	38	39	41	41
5b	Gradul de acoperire cu servicii de canalizare în localitățile ce dispun de sisteme centralizate de canalizare (%)	36	35	36	36	37	37	38	38	39	49	49
6	Pondere volumului apelor uzate epurate biologic din total volum de ape uzate deversate la SEAU (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Apă captată (mii m <sup>3</sup> /an)	301,5	317,2	304,7	319,1	335,8	384,6	390,7	395,0	399,8	591,0	616,8
8	Volum de apă vândută/facturat (mii m <sup>3</sup> /an)	244,6	240,3	251,4	248,2	269,8	311,6	316,4	323,9	327,8	490,5	511,9
9a	Consum total mediu per capita (l/locuitori/zi)	87	85	92	102	119	100	105,8	112,8	118,9	132,5	136,1
9b	Consum casnic mediu per capita (l/locuitori/zi)	79	75	82	90	104	88	92	97	100	110	110
10	Continuitatea serviciului (h/zi) (pe timp de vară)	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24	24/24
11	Numărul specific de blocaje în rețeaua de canalizare (număr/km/an)	3	4	4	6	7	7	6	5	4	4	4
12	Nivelul de contorizare (%)	99	99	99	99	99	99	99	99	100	100	100



Nr. ICP	Indicatori Cheie de Performanță / Ani	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
		Efectiv					Planificat					
13	Volumul apei nefacturate (mii m <sup>3</sup> /an)	56,9	76,9	53,3	70,9	66	73,1	74,2	71,1	72,0	100,5	104,9
14	Apă nefacturată – procentual (%)	19	24	17	22	20	19	19	18	18	17	17
15	Apă nefacturată pentru o conexiune (l/conexiune/h)	1,4	1,8	1,3	1,7	1,6	1,7	1,7	1,6	1,7	1,6	1,6
16	Eficiența personalului (angajați/1000 conectări)	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
17	Rata de colectare a veniturilor (%)	95,4	96,8	94,8	95,3	95	100	100	100	100	100	100
18	Gradul de acoperire a costurilor operaționale (%)	109,6	106,7	101,1	115,1	118,4	121,1	107	102	102	103	105
18a	Gradul de acoperire a costurilor operaționale ale serviciului de alimentare cu apă (%)	116,2	116,5	113,8	122,2	136,5	144,3	121	113	106	112	109
18b	Gradul de acoperire a costurilor operaționale ale serviciului de canalizare (%)	101,1	95,5	87	107,6	102	99,5	93	93	98	95	102
19	Volumul de ape uzate netratate deversate în emisar, mii m <sup>3</sup>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	Volumul de ape uzate netratate deversate în emisar din volumul de apă uzată deversată la SEAU, %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Numărul sancțiunilor aplicate operatorului de către Agenția de Mediu sau alte autorități publice (număr pe an)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
22	Valoarea totală a sancțiunilor (MDL/an)	0	2.000	3.750	1.500	2.500	4.000	4.000	4.000	4.000	0	0
23	Valoarea sancțiunilor raportată la venitul anual total al operatorului AAC (%)	0	0,04%	0,06%	0,02%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	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
<b>1</b>	<b>Consolidarea capacității organizaționale și manageriale</b>									
<b>1.1</b>	<b>Cadrul instituțional și guvernanta</b>									
1.1.1	Crearea fondului de dezvoltare prin includerea în regulamentul local și contractul de delegare a gestiunii a prevederilor cu privire la stabilirea și utilizarea fondului de dezvoltare, precum și aprobarea deciziilor și efectuarea demersurilor necesare de către fondator și operator privind deschiderea conturilor necesare și efectuarea vărsămintelor în fond	Nu a fost creat un fond de dezvoltare a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare	Fondul de dezvoltare este creat în mod documentar, cât și asigurat prin vărsăminte conform legislației	Conformare legală, sustenabilitate sporită a serviciului, imagine îmbunătățită	1	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Resurse adiționale nu sunt necesare	2026	APL Rîșcani în cooperare cu SRL GCR
1.1.2	Încheierea unor acorduri de cooperare intercomunitară, urmate de semnarea contractelor de delegare a gestiunii cu alte UAT din regiune	Dimensiunea redusă a operatorului (sub pragul de 10.000 locuitori în aria de operare) afectează viabilitatea juridică și financiară	Contracte de delegare a gestiunii încheiate cu alte APL	Conformare legală, sustenabilitate sporită a serviciului	1	ICP 1, 2, 3	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Resurse adiționale nu sunt necesare	2026-2028	SRL GCR cu aprobarea și implicarea APL Rîșcani
1.1.3	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 regulamentului-cadru aprobat de ANRE și ultimelor modificări legislative	Conformare juridică deplină, evitarea sancțiunilor și posibilelor litigii	2	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Resurse adiționale nu sunt necesare	2026	APL Rîșcani
<b>1.2</b>	<b>Optimizarea proceselor interne și management organizațional</b>									
1.2.1	Elaborarea procedurilor operaționale standard (POS)	Întreprinderea nu dispune de POS	POS aprobate și implementate pentru domeniile	Structurarea proceselor interne și	2	60	SRL GCR cu atragerea	SRL GCR și/sau atragerea	2026-2027	Administrator SRL GCR



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
	pentru toate procesele interne și a manualului de calitate	elaborate și nu are manualul calității	principale de activitate	reducerea erorilor operaționale			finanțării din surse externe	finanțării din surse externe		
1.2.2	Actualizarea actelor întreprinderii cu informații privind forma organizatorică nouă	În urma reorganizării urmează să fie modificate actele interne și contractele încheiate	Acte interne noi aprobate Acorduri adiționale la contracte încheiate	Informarea partenerilor și asigurarea preemțiunii	1	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	SRL GCR	2025-2026	Administrator SRL GCR
1.2.3	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 Rîșcani și Administrator SRL GCR
1.2.4	Îmbunătățirea managementului corporativ conform HG Nr. 820 din 27-10-2023	Nu este aprobat Codului de guvernare corporativă al întreprinderii	Codului de guvernare corporativă al întreprinderii aprobat	Conformarea juridică  Îmbunătățirea managementului întreprinderii	2	N/A	Cheltuieli curente	Resurse adiționale nu sunt necesare	2026	APL Rîșcani
1.2.5	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)	SRL GCR	Anual	Administrator SRL GCR
1.2.6	Elaborarea planurilor anuale de achiziții și utilizarea platformei electronice achizitii.md	Achizițiile nu sunt planificate și rareori efectuate prin platforme electronice	Plan anual de achiziții aprobat și proceduri implementate online	Transparență, eficiență și conformare la legislația achizițiilor publice	1	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	SRL GCR	Anual	Administrator SRL GCR
1.2.7	Lansarea paginii web oficiale a întreprinderii și desemnarea unei persoane responsabile de publicarea periodică a	Întreprinderea nu dispune de pagină web oficială și nu asigură transparența	Pagina web lansată și funcțională, cu persoană	Asigurarea transparenței activității,	1	N/A	40	SRL GCR cu atragerea finanțării din surse externe	2026	Administrator SRL GCR

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
	informațiilor de interes public pe pagina web a întreprinderii	activității prin publicarea informațiilor de interes public	desemnată din cadrul întreprinderii (prin dispoziția administratorului) pentru gestionare și publicarea periodică a informațiilor de interes public (rapoarte, indicatori, decizii, date financiare).	conform cerințelor legale						
1.2.8	Dotarea cu tehnică de calcul performantă	40% 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	250	Surse proprii SRL GCR cu atragerea finanțării din surse externe	2026-2028	Administrator SRL GCR
1.2.9	Păstrarea informațiilor pe server centralizat	Lipsa conectării tuturor locurilor de muncă la un server centralizat	Informații stocate pe server Sistem de control al accesului implementat	Creșterea productivității și a eficienței activității  Securizarea informațiilor	2		20	Surse proprii SRL GCR	2026-2027	Administrator SRL GCR
1.2.10	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)	SRL GCR	2026	Administrator SRL GCR  Contabilul-șef SRL GCR
1.2.11	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	SRL GCR	Anual	Administrator SRL GCR

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
1.2.12	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	30	SRL GCR	2026-2027	Administrator SRL GCR
1.2.13	Aprobarea regulamentului de arhivă și desemnarea persoanei responsabile	Lipsa regulamentului intern și a persoanei responsabile pentru arhivare	Regulament aprobat și persoană responsabilă desemnată	Organizarea structurată a proceselor de arhivare	1	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	SRL GCR	2026	Administrator SRL GCR
1.2.14	Digitalizarea arhivei întreprinderii	Unele documente sunt păstrate doar pe suport de hârtie	Arhiva digitală creată și actualizată permanent	Păstrarea sigură a datelor, reducerea riscului de pierdere a informațiilor	3	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	SRL GCR	2026-2027, actualizarea permanentă	Administrator SRL GCR
1.2.15	Implementarea programului anual de instruire și simulare anti incendiu	Lipsa instruirii și a planurilor anti incendiere 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)	SRL GCR	2026	Administrator SRL GCR
1.2.16	Implementarea măsurilor privind protecția datelor cu caracter personal	Întreprinderea nu asigură nivelul adecvat de protecție a datelor personale	Evaluarea impactului efectuată Clauzele obligatorii incluse în actele întreprinderii	Conformare la Legea nr. 195/2024 Protejarea datelor clienților și angajaților	1	ICP 21	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	SRL GCR	2026	Administrator SRL GCR
1.2.17	Renovarea și dotarea sălii pentru ședințe	Sala pentru ședințe nu este dotată pentru organizarea ședințelor cu colectivul de personal	Sala de ședințe renovată, dotată cu mobilier și proiector	Organizarea adecvată a proceselor de lucru, creșterea implicării personalului	3		300	Surse proprii SRL GCR cu atragerea finanțării din surse externe	2027-2028	Administrator SRL GCR
<b>1.3</b>	<b>Dezvoltarea și gestionarea resurselor umane</b>									

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
1.3.1	Elaborarea și implementarea planului de reînnoire a forței de muncă	Proporția angajaților aproape de vârsta de pensionare este în creștere	Plan de reînnoire a forței de muncă aprobată și implementată	Asigurarea continuității activității prin atragerea și menținerea personalului tânăr	1	ICP 16	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	SRL GCR	2026	Administrator SRL GCR
1.3.2	Negocierea și încheierea Contractului colectiv de muncă	Contractul colectiv de muncă expirat	Contractul colectiv de muncă încheiat și înregistrat la ITM	Implementarea parteneriatului între angajator și colectivul de personal	1	ICP 16	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	SRL GCR	2026	Administrator SRL GCR
1.3.3	Instruirea personalului responsabil pentru securitatea antiincendiară	Întreprinderea nu dispune de persoană instruită în domeniul antiincendiar	Persoană responsabilă instruită și certificată	Conformare deplină la cerințele ISU și creșterea siguranței la locul de muncă	1	ICP 16	5	SRL GCR	2026	Administrator SRL GCR
1.3.4	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 anuale	SRL GCR și surse externe (AMAC și alte entități organizatoare)	Permanent	Administrator SRL GCR
1.3.5	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	Administrator SRL GCR
1.3.6	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)	SRL GCR	2026	Administrator SRL GCR

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
1.3.7	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)	SRL GCR	2026	Administrator SRL GCR
1.3.8	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)	SRL GCR	2026	Administrator SRL GCR
<b>1.4</b>	<b>Relația cu clienții și calitatea serviciilor</b>									
1.4.1	Crearea și operaționalizarea unui Ghișeu Unic inclusiv cu un serviciul de relații cu clienții (SRC)	Nu există un ghișeu unic. Nu există serviciu dedicat relațiilor cu publicul; reclamațiile sunt preluate informal.	Ghișeu unic funcțional, cu personal desemnat și instruit	Simplificarea interacțiunii cu clienții. Transparență sporită, imagine îmbunătățită, timp redus de răspuns la petiții.	1	N/A	100	Surse proprii SRL GCR / suport extern	2027	Administrator SRL GCR
1.4.2	Implementarea unui sistem digital de evidență și răspuns la reclamațiile clienților	Operatorul deține un registru al reclamațiilor, însă a raportat 0 reclamații în perioada 2020-2024	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 SRL GCR	2026-2027	Administrator SRL GCR
<b>2</b>	<b>Îmbunătățirea managementului financiar și asigurarea durabilității</b>									
<b>2.1</b>	<b>Consolidarea sistemelor contabile și de facturare</b>									
2.1.1	Modernizarea soft-ului contabil	Configurația aplicației „IC:Contabilitate” este învechită și necesită actualizare și adaptare la	Versiune actualizată a aplicației IC: Contabilitate	Emiterea facturilor către consumatorii casnici integrată cu programul IC	1	ICP 17	150	Surse proprii SRL GCR / suport extern	2026-2027	Administrator SRL GCR

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
		cerințele sectorului AAC.								
2.1.2	Instruirea personalului financiar în aplicarea Standardelor Internaționale de Raportare Financiară (IFRS) și precum și celor naționale	Creșterea credibilității financiare necesită întocmirea situațiilor financiare conform standardelor internaționale, iar personalul trebuie instruit în aplicarea principiilor IFRS specifice sectorului de apă și canalizare.	Personal instruit anual în contabilitate, fiscalitate și raportare	Conformare deplină la standarde naționale și internaționale. Acuratețea datelor financiare și creșterea încrederii partenerilor.	2	N/A	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Surse proprii SRL GCR	2026-2028	Administrator SRL GCR
2.1.3	Elaborarea procedurilor operaționale standard (POS) pentru activitățile de facturare și colectarea a veniturilor	Serviciul de controlori gestionează întregul proces de facturare și colectare a veniturilor, însă toate activitățile sunt desfășurate fără proceduri operaționale standard	POS-uri elaborate. Personal instruit în aplicarea acestora.	Standardizarea completă a proceselor comerciale. Eficientizarea procesului de colectare a veniturilor	3	ICP 17	100	Surse proprii SRL GCR / suport extern	2026–2030	Administrator SRL GCR
<b>2.2</b>	<b>Recuperarea costurilor și sustenabilitatea financiară</b>									
2.2.1	Implementarea analizei lunare a costurilor unitare și a marjei operaționale	Lipsă analiză sistematică a costurilor reale pe m <sup>3</sup> 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 SRL GCR	2027–2028	Administrator SRL GCR
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 SRL GCR	2026–2030	Administrator SRL GCR

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
2.2.3	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 SRL GCR	2029–2030	Administrator SRL GCR
<b>2.3</b>	<b>Extinderea bazei de clienți</b>									
2.3.1	Creșterea numărului de consumatori casnici și non-casnici pentru serviciul de alimentare cu apă	Gradul de conectare la sistemul de alimentare cu apă este de 99%.	Se prognozează conectarea gospodăriilor noi.	Creșterea veniturilor, Îmbunătățirea indicatorilor financiari pierderilor comerciale.	1	ICP 4	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Surse proprii SRL GCR / suport extern	2026–2027	Director tehnic / Șef secția de realizare
2.3.2	Creșterea numărului de consumatori casnici și non-casnici pentru serviciul de canalizare	Gradul de conectare la sistemul de canalizare este de 37%.	Gradul de conectare este prognozat să crească la 50% până în 2030.	Creșterea bazei de clienți și a volumelor facturate.	1	ICP 5	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Surse proprii SRL GCR	2026–2030	Director tehnic / Șef secția de realizare
<b>3</b>	<b>Dezvoltarea capacităților tehnice și a infrastructurii</b>									
<b>3.1</b>	<b>Modernizarea și extinderea infrastructurii de apă și canalizare</b>									
3.1.1	Înlocuirea etapizată și parțială a 4 km rețele uzate de alimentare cu apă în or. Rîșcani. <i>Notă: este nevoie de elaborat documentație de proiect</i>	Aproximativ 8 km de rețele de apă (14% din lungimea totală), au un termen de exploatare depășit și necesită înnoire urgentă.	4 km rețele noi construite	Reducerea apei nefacturate, scăderea costurilor de mentenanță	2	ICP 13, 14 și 15	10.000 (≈2.000/an)	SRL GCR și APL Rîșcani	2026-2030	APL Rîșcani și Administratorul SRL GCR
3.1.2	Extinderea rețelelor de alimentare cu apă în cartierele or. Rîșcani ne-acoperite cu servicii centralizate de apeduct <i>Notă: este nevoie de elaborat documentație de proiect</i>	1% din gospodării din or. Rîșcani nu sunt acoperite cu servicii centralizate de alimentare cu apă. Este necesară extinderea rețelelor	4 km de rețele noi construite și date în exploatare	Atingerea gradului de acoperire cu servicii de alimentare cu apă de aproape 100%. Creșterea	3	ICP 4 ICP 7 și 8	10.000 (≈2.000/an)	Budgetul APL	2026-2030	APL Rîșcani

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
		de alimentare cu apă cu aproximativ 7 km.		volumelor de apă captată și facturată						
3.1.3-A	Elaborarea unui Studiu de fezabilitate, care să definească parametrii tehnici, economici și de mediu pentru construcția unei noi SEAU în or. Rîșcani.	SEAU construită în anul 1961 are un grad înalt de uzură. La SEAU din or. Rîșcani funcționează doar treapta mecanică	Studiu de fezabilitate pentru noua SEAU elaborat și aprobat	Eliminarea completă a deversărilor neconforme (0%)	1	ICP nr. 6, ICP nr. 19 și 20 la zero	1.000	APL Rîșcani cu suport extern	2026-2028	APL Rîșcani
3.1.3-B	Identificarea surselor financiare pentru construcția SEAU noi pentru or. Rîșcani și construcția acesteia		Semnarea contractului de finanțare pentru SEAU nouă. Demararea lucrărilor de construcție		2		50.000 (estimativ în baza proiectelor similare)		2028-2030	
3.1.4	Înlocuirea parțială a rețelelor de canalizare cu uzură avansată	Circa 11 km de rețele de canalizare au grad avansat de uzură	5 km rețele renovate	Reducerea numărului de blocaje la rețelele de canalizare	2	ICP nr. 11	12.500 (≈2.500/an)	Budgetul APL	2026-2030	APL Rîșcani
3.1.5-A	Elaborarea documentației de proiect pentru extinderea rețelelor de canalizare	Acoperirea or. Rîșcani cu servicii de canalizare este de doar 37%. Necesarul de extindere a rețelelor de canalizare cu cel puțin 60 km.	Documentație de proiect elaborată și aprobată	Atingerea gradului de acoperire cu servicii de canalizare de ≈ 50% în or. Rîșcani	2	ICP nr. 5 IPC 7, 8 și 9	2.000	Budgetul APL	2027-2028	APL Rîșcani
3.1.5-B	Extinderea etapizată a 10 km rețelei de canalizare în or. Rîșcani		10 km rețele noi construite		4		25.000		Surse externe (necesar de identificat)	
3.1.6	Proiectarea și construcția unei noi SPAU Locale	Stația de pompare a apelor uzate (SPAU) Locală are un grad foarte ridicat de uzură.	SPAU Locală nouă cu respectarea cerințelor normative	Asigurarea fiabilă a funcționării sistemului de canalizare	1	IPC 18, 21, 22 și 23	2.500	Budgetul APL	2026-2027	Administratorul SRL GCR și APL Rîșcani
3.1.7	Înlocuirea 2 pompe submersibile la SPAU Principală	Pompele submersibile din cadrul SPAU Principală au depășit termenul de	Pompe noi la SPAU Principală	Asigurarea fiabilă a funcționării sistemului de canalizare	1	IPC 16, 18, 21, 22 și 23	400	SRL GCR și APL Rîșcani	2026-2027	Administratorul SRL GCR și APL Rîșcani



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
		exploatare și prezintă un grad avansat de uzură								
<b>3.2</b>	<b>Dotări operațional-tehnice</b>									
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 SRL GCR	2026	Administratorul SRL GCR
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	Surse externe (necesar de identificat)	2026–2030	Administratorul SRL GCR
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, creșterea capacității de reparații proprii	1	ICP 10, ICP 11, 18	2.500	Surse externe (necesar de identificat)	2026	Administrator SRL GCR
3.2.2-B	Achiziționarea unei autocisterne moderne, min. 6 m <sup>3</sup>	Cisterna utilizată este într-o stare avansată de uzură, cu capacitate redusă	Autocisternă 6 m <sup>3</sup> pusă în funcțiune, utilizată atât la întreținere, cât și la aprovizionare de urgență	Îmbunătățirea continuității serviciilor și reducerea riscului de întreruperi. Costuri de mentenanță mai reduse	2	ICP 10, 18a	2.800	Surse externe (necesar de identificat)	2027	Administrator SRL GCR

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
3.2.2-C	Achiziționarea unei autospecială pentru spălarea rețelelor de canalizare cu jet de apă sub presiune.	Operatorul nu dispune de o autospecială pentru spălarea și curățarea mecanică a rețelelor de canalizare	Autospecială pusă în funcțiune și utilizată	Reducerea numărului de blocaje la rețelele de canalizare	1	ICP 11	2.300	Surse externe (necesar de identificat)	2026	Administrator SRL GCR
3.2.2-D	Achiziționarea unei autospecială pentru vidanajarea apei	Operatorul nu dispune de o autospecială de tip vidanaj pentru pomparea apei în timpul lucrărilor de remediere a avariilor la rețelele de alimentare cu apă	Autospecială pusă în funcțiune și utilizată la exploatarea rețelelor de alimentare cu apă	Îmbunătățirea continuității serviciului de alimentare cu apă	2	ICP 10, 13, 14 și 15	2.300	Surse externe (necesar de identificat)	2027	Administrator SRL GCR
3.2.2-E	Achiziționarea unei mașini de tip bus cu compartiment pentru echipa de intervenție și altul pentru instrumente	Operatorul dispune de doar o mașină pentru transportarea echipelor de muncitori	Mașină procurată și pusă în funcțiune	Îmbunătățirea continuității serviciului de alimentare cu apă	3	ICP 10, 13, 14 și 15	1.000	Surse externe (necesar de identificat)	2028	Administrator SRL GCR
3.2.2-F	Achiziționarea unei autospecială pentru vidanajarea apei uzate	Autospeciala de vidanajare utilizată de SRL GCR pentru lucrările de întreținere a rețelelor este uzată fizic și moral	Autospecială pusă în funcțiune și utilizată la exploatarea rețelelor de canalizare	Reducerea numărului de blocaje la rețelele de canalizare	2	ICP 11	TBD	Surse externe (necesar de identificat)	2027	Administrator SRL GCR
3.2.3	Achiziționarea tehnicii necesare și echipamentelor pentru exploatarea viitorului sistem regional de alimentare cu apă din r. Prut (Raionul Rîșcani)	Operatorul nu dispune de echipamente suficiente în acest scop	Tehnica și echipamente procurate și utilizate	Asigurarea fiabilă a funcționării sistemului de alimentare cu apă regional	3	ICP 13, 14, 15, 10	3.545	Surse externe (necesar de identificat)	2028	Administrator SRL GCR
<b>3.3</b>	<b>Managementul activelor și inventarierea</b>									
3.3.1	Dezvoltarea și operaționalizarea instrumentului GIS pentru evidența și gestionarea activelor	Lipsa unui sistem GIS funcțional pentru evidența și	Sistem GIS elaborat și operaționalizat	Management al activelor eficient și transparent,	2	ICP 13, 14, 15, 18	1.200	SRL GCR și APL Rîșcani cu suport	2027	Administrator SRL GCR



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
		managementul activelor	pentru toate activele operatorului	calculul corect al redevenței, reducerea costurilor operaționale prin digitalizare				extern (necesar de identificat)		
3.3.2	Inventarierea completă a activelor gestionate de operator, cu elaborarea și aprobarea documentației aferente	Localizarea activelor nu este precisă, iar datele aferente nu sunt colectate complet	Inventar complet și actualizat al activelor, aprobat oficial	Claritate asupra patrimoniului, reducerea riscului de pierdere sau utilizare inefficientă; fundament pentru calculul corect al redevenței și planificarea investițiilor	3	ICP 13, 14, 15, 18	1.600		2028	APL Rîșcani și Administrator SRL GCR
<b>3.4</b>	<b>Mentenanța echipamentelor</b>									
3.4.1	Instituirea și implementarea Sistemului de Reparații Preventiv Planificate (RPP)	Operatorul nu dispune de un sistem RPP; reparațiile sunt efectuate reactiv, cu întreruperi frecvente și costuri ridicate	Sistem RPP funcțional, plan aprobat și monitorizat anual	Reducerea timpilor de întrerupere neplanificată, scăderea costurilor de mentenanță și creșterea duratei de viață a echipamentelor	1	ICP 10 și 18	Cheltuieli curente (fără alocări suplimentare)	Buget operațional (resurse interne)	2026–2027	Vice-director SRL GCR
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	2	ICP 10, 16 și 18	Va fi determinat prin negocieri cu potențialii furnizori de servicii	Buget operațional	2026	Administrator SRL GCR

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
				financiare prin reducerea sancțiunilor pentru neconformitate						
<b>3.5</b>	<b>Reducerea apei nefacturate</b>									
3.5.1	Identificarea și instruirea personalului responsabil pentru managementul și reducerea apei nefacturate (NRW)	Operatorul nu dispune de personal desemnat pentru coordonarea procesului de reducere a apei nefacturate; măsurile sunt fragmentare și nesistematice, în contextul unor pierderi de ~20%.	De desemnarea și instruirea unui responsabil dedicat NRW, cu mandat clar pentru planificare, coordonare și monitorizarea implementării acțiunilor.	Reducerea apei nefacturate prin coordonare sistematică și planificată	2	ICP 13, 14, 15	Salariu lunar (4.000 MDL/lună – net și costuri de instruire (15.000 MDL)	SRL GCR	2026	Administrator SRL GCR
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	2	ICP 13, 14, 15	Cheltuieli curente	SRL GCR, cu suport consultativ extern	2026–2027	Administrator SRL GCR
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	2	ICP 13, 14, 15	Cheltuieli curente	SRL GCR	2026–2030 (permanent)	Persoana responsabilă de reducerea apei nefacturate
3.5.4	Controlul consumului autorizat nefacturat	Evidența limitată (doar consumuri tehnologice)	Evidență completă consumuri autorizate	Reducerea pierderilor comerciale prin gestiune mai strictă	2	ICP 13, 14, 15	Cheltuieli curente	SRL GCR	2026–2030 (permanent)	Persoana responsabilă de reducerea apei nefacturate
3.5.5	Evidența sistematică a scurgerilor de apă	Evidența limitată (doar la nivelul	Bază de date complexă privind	Reducerea pierderilor cu	2	ICP 13, 14, 15	Cheltuieli curente	SRL GCR	2028–2029	Persoana responsabilă de

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
		minim solicitat de ANRE)	scurgerile de apă, care permite direcționarea intervențiilor prioritare	prin direcționarea resurselor în zonele critice						reducerea apei nefacturate
3.5.6	Procurarea unui autovehicul specializat pentru depistarea scurgerilor latente (cu echipamente moderne și instruirea personalului)	Operatorul nu dispune de echipamente pentru depistarea scurgerilor latente	Autovehicul dotat cu tehnologie modernă și personal instruit în teren	Reducerea pierderilor de apă prin detectarea timpurie a scurgerilor ascunse	5	ICP 13, 14, 15	1.140	SRL GCR, surse externe (necesar de identificat)	2030	Administrator SRL GCR
<b>3.6</b>	<b>Îmbunătățirea contorizării apei</b>									
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	SRL GCR cu suport extern	2026	Administrator SRL GCR
3.6.2	Planificarea, procurarea și înlocuirea sau verificarea metrologică a contoarelor la consumatorii casnici	≈2 400 contoare, sau 50% din toate contoarele sunt cu termen de verificare metrologic expirat	Toate contoarele înlocuite/verificate conform termenului legal	Reducerea erorilor de contorizare;	1	ICP 12, 13, 14, 15	900	SRL GCR	2026-2028	Administrator SRL GCR
3.6.3	Dotarea bransamentelor blocurilor locative cu contoare generale (comune) în conformitate cu prevederile legale	53 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	220	SRL GCR	2026	Administrator SRL GCR
3.6.4	Asigurarea unui nivel de contorizare de 100%	Nivel actual 99% (17 locuri de consum necontorizate)	Nivel de contorizare 100%	Recuperarea a pierderilor comerciale	2	ICP 12, 13, 14, 15	10	SRL GCR	2028	Administrator SRL GCR



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
3.6.5.	Înlocuirea contoarelor de apă mecanice de la fântânile arteziene cu contoare inteligente cu posibilitatea citirii la distanță și conectarea în SCADA	11 fântâni arteziene echipate cu contoare mecanice	11 fântâni arteziene dotate cu contoare inteligente SCADA	Evidență exactă și monitorizare în timp real; reducere pierderilor de apă	3	ICP 13, 14, 15	50	SRL GCR	2027	Persoana responsabilă de reducerea apei nefacturate
<b>3.7</b>	<b>Digitalizare și integrarea tehnologiilor (GIS, SCADA)</b>									
3.7.1	Proiectarea și implementarea SCADA pentru sistemul de alimentare cu apă (11 fântâni arteziene)	Operatorul nu dispune de SCADA la alimentarea cu apă	SCADA implementată	Reacție mai rapidă la avarii, bilanț corect al apei, reducere pierderi	3	ICP 13, 14, 15	4.800	SRL GCR cu suport extern (necesar de identificat)	2028	Administrator SRLGCR
3.7.2	Proiectarea și implementarea SCADA pentru sistemul de canalizare (2 SPAU)	Operatorul nu dispune de SCADA la canalizare	SCADA implementată	Reducerea timpului de reacție la avarii și blocaje cu, costuri de personal	4	ICP 16, 18b, 20	900	SRL GCR cu suport extern (necesar de identificat)	2029	Administrator SRL GCR
3.7.3	Elaborarea GIS propriu	Operatorul nu dispune de GIS	GIS propriu operațional Sustenabilitate GIS, actualizare periodică și extinderea funcționalităților	Management activelor îmbunătățit; reducerea apei nefacturate	2	ICP 13, 14, 15	Conform punctului 3.3.1	SRLGCR cu suport extern (necesar de identificat)	2027	Administrator SRL GCR
3.7.4	Încheierea unui contract pentru mentenanță, dezvoltare și actualizare GIS				2	ICP 16a, 16b, 18	20 (anual)	SRL GCR	2027–2030 (permanent)	Administrator SRL GCR
<b>3.8</b>	<b>Eficiență energetică</b>									
3.8.1	Efectuarea unui nou audit energetic	Ultimul audit energetic la SRL „Gospodăria Comunală Rîșcani” a fost realizat în anul 2009	Audit energetic realizat cu plan de măsuri bine determinat	Reducerea costurilor de întreținere și scăderea consumului energetic	2	ICP 18, 18a	Parte componentă a unui studiu de fezabilitate	SRL GCR	2028	Administrator SRL GCR
<b>3.9</b>	<b>Calitatea apei și continuitatea serviciilor</b>									
3.9.1-A	Elaborarea unui Studiu de Fezabilitate pentru soluții tehnice fiabile, etapizate pe termen scurt, mediu și lung	Calitatea apei captate din fântânile arteziene nu respectă standardele legale (concentrații	Fundamentare tehnico-economică pentru direcția strategică și orientarea	Crearea cadrului pentru îmbunătățirea calității apei	1		1.000	APL, surse externe (necesar de identificat)	2026–2027	APL Rîșcani



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
		depășite de Amoniu și Fluor). Studiul de	investițiilor spre soluții etapizate și eficiente							
3.9.1-B	Implementarea etapizată a soluțiilor propuse de Studiul de fezabilitate	Fezabilitate din 2013 presupune construcția apeductului de 30 km Bălți – Rîșcani.	Calitatea apei livrate conformă cu prevederile legale	Creșterea calității apei până la conformitate cu standardele potabile	1		Urmează a fi determinat prin Studiul de fezabilitate	APL, surse externe (necesar de identificat)	2029–2030	APL Rîșcani
3.9.2	Proiectarea și construcția a două castele de apă cu un volum de 50 m <sup>3</sup> fiecare: Un castel destinat fântânilor arteziene nr. 15 și 16; Un castel destinat fântânii arteziene nr. 1.	Capacitatea insuficientă a castelului de apă aferent fântânilor arteziene nr. 15 și 16, precum și a castelului de apă al fântânii arteziene nr. 1, generează dificultăți în procesul de alimentare continuă și stabilă a consumatorilor.	2 castele de apă construite	Asigurarea volumului necesar pentru stocarea apei	2	ICP 9 și 10	1.000	SRL GCR va asigura documentația de proiect Budgetul APL	2027-2028	Administratorul SRL GCR și APL Rîșcani

## 9. ANEXE

### Anexa 1. Programul de instruire obligatorii și recomandate

#	Instruire	Caracter	Specialiști	Durata	Prestatori potențiali
1	<b>Securitatea anti-incendiară</b> (în conformitate cu prevederile Legii nr. 267/1994): - Legislația și reglementările în domeniu: norme și standarde naționale, responsabilitățile legale ale organizațiilor - Evaluarea riscurilor de incendiu. Metode de analiză a riscurilor; - 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	Obligativ	Persoana desemnată de securitatea anti-incendiară	3 zile	Departamentul Situații Excepționale
2	<b>Perfecționarea continuă în actualizările legislației și cadrului normativ în domeniul alimentării cu apă și canalizare</b> , 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
3	<b>Perfecționarea continuă în actualizările legislației în domeniul financiar-contabil</b>	Recomandat	Contabilul – șef, Contabil, Contabil-casier, economist	40 ore/anual	Instituții private
4	<b>Perfecționarea continuă în actualizările legislației în domeniul muncii și managementului resurselor umane:</b> - 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

#	Instruire	Caracter	Specialiști	Durata	Prestatori potențiali
5	<b>Instruire Specialist de ISO 9001 (managementul calității):</b> - 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
6	<b>Management financiar:</b> - Instruire în domeniul aplicării Standardelor Internaționale de Raportare Financiară; - Contabilitatea costurilor de producție. Calculul costului serviciilor și calculul tarifelor; - Elaborarea, monitorizarea și evaluarea implementării bugetelor. - Managementul riscurilor financiare - Stabilirea și monitorizarea indicatorilor de performanță financiari - Pregătirea rapoartelor financiare și statistice.	Recomandat	Contabil – șef, economist	60 ore	ACAP, instituții specializate
7	<b>Managementul general:</b> - 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	<b>Managementul operațional:</b> - Elaborarea și aplicarea procedurilor operaționale standard (POS) - Planificarea și programarea lucrărilor de mentenanță (Sistemului de Reparații Preventiv Planificate - RPP) - Managementul activelor (Asset Management) - Operarea și mentenanța rețelelor de alimentare cu apă - Operarea și mentenanța rețelelor de canalizare - Exploatarea fântânilor arteziene, stațiilor de pompare a apei potabile și apelor uzate - Exploatarea stațiilor de epurare a apelor uzate - Reducerea apei nefacturate (Bilanțul apei, detectarea și localizarea pierderilor de apă, DMA, managementul presiunii în rețele, echipamente pentru detectarea scurgerilor latente, etc.)	Recomandat	Administrator Inginer-șef, inginer Șefii sectoarelor de producție Maiștri Energetician Operatori ai rețelelor conform listei anuale	130 ore	Institutului de Formare Continuă în domeniul Alimentării cu Apă și Canalizării, constituit în cadrul UTM/ AMAC

#	Instruire	Caracter	Specialiști	Durata	Prestatori potențiali
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementarea și utilizarea sistemelor SCADA și GIS în sistemele de alimentare cu apă lu de canalizare</li> <li>- Eficiența energetică. Optimizarea consumului de energie electrică în sistemele de alimentare cu apă și cele de canalizare</li> </ul>				
9	<p><b>Relații cu clienții și comunicare:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionarea reclamațiilor clienților</li> <li>- Comunicare cu consumătorii -tehnici de comunicare în situații obișnuite și gestionarea comunicării în situații excepționale</li> <li>- Managementul relațiilor cu consumatorii</li> <li>- Evidența consumului de servicii de alimentare cu apă și de canalizare.</li> <li>- Facturarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare (structura facturii, tarife, corecții, gestionarea neîncasărilor și clarificări pentru consumatori)</li> </ul>	Recomandat	<p>Șef subdiviziunea comercială, Angajații subdiviziunii comerciale</p>	40 ore	Instituții private

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

Inventar POS	Domeniu	Denumirea	Anexe
POS-GOV-01	<b>Structura de guvernare și interacțiunea cu Fondatorul</b>	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-03		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	<b>Management executiv și organizare internă</b>	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	<b>Strategie, planificare, dezvoltare</b>	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	<b>Control intern managerial</b>	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	<b>Transparență, etică, conduită</b>	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:		<b>Juridic</b>	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	<b>Comercial și Relații Clienți</b>	Emiterea avizelor de principiu și a avizelor tehnice de racordare.	
POS-COM-02		Încheierea, modificarea și rezilierea contractelor de prestare a serviciilor.	
POS-COM-03		Gestionarea bransamentelor noi și recepția acestora.	
POS-COM-04		Citirea contoarelor (procedura pentru citire manuală și telecitire).	
POS-COM-05		Estimarea consumurilor în lipsa accesului la contor.	
POS-COM-06		Verificarea metrologică a contoarelor și înlocuirea celor defecte.	
POS-COM-07		Emiterea și transmiterea facturilor.	
POS-COM-08		Gestionarea plăților și alocarea încasărilor.	
POS-COM-09		Procedura de recuperare a creanțelor (somare, eșalonare, executare silită).	
POS-COM-10		Debransarea/Rebransarea pentru neplată.	
POS-COM-11		Preluarea și soluționarea reclamațiilor și sesizărilor (Call Center/Ghișeu).	
POS-COM-12		Măsurarea gradului de satisfacție a clienților.	
POS-HR-01:	<b>Resurse Umane</b>	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 atestatelor. Monitorizarea datelor de expirare pentru autorizațiile critice (șoferi profesioniști, laboranți, sudori) și programarea cursurilor de reînnoire.	
POS-HR-16:		Evaluarea Performanțelor Profesionale în baza KPI.	
POS-HR-17:		Cercetarea disciplinară prealabilă. Constituirea comisiei, convocarea, audierea, emiterea ordinului de sancționare.	Ordin de sancționare (model)
POS-HR-18:		Gestionarea reclamațiilor interne.	
POS-HR-19:		Negocierea Contractului Colectiv de Muncă (CCM). Procedura de negociere periodică cu reprezentanții sindicatului privind salariile, condițiile de muncă și beneficiile.	
POS-HR-20:		Evidența Concediilor Medicale. Primirea, verificarea și înregistrarea certificatelor medicale.	
POS-HR- 21:		Încetarea contractului individual de muncă. Demisie.	Cerere de demisie Ordin cu privire la demisie Lista de lichidare
POS-HR- 22:		Încetarea contractului individual de muncă. Concediere.	Model „Act de constatare” Ordin cu privire la concediere Lista de lichidare
POS-HR- 23:		Circuitul Cererilor de concediu. Planificarea anuală a concediilor.	Formularul planificării anuale a concediilor Cerere-model
POS-HR- 24:		Mecanismul de raportare confidențială.	Formular-tip
POS-HR- 25:		Comisia de Cercetare și Investigarea.	Proces-verbal al ședinței Comisiei

Inventar POS	Domeniu	Denumirea	Anexe
POS-SSM-01	<b>Sănătate și Securitate în Muncă (SSM)</b>	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	<b>Comunicare internă și externă</b>	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:		<b>Financiar-contabil și raportare</b>	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		

Inventar POS	Domeniu	Denumirea	Anexe
POS-BUG-02		Gestionarea fluxurilor de numerar	
POS-BUG-03		Analiza și monitorizarea costurilor și controlul bugetar	
POS-TEH-01	<b>Tehnic</b>	Captarea apei din fântâni arteziene.	
POS-TEH-02		Spălarea și dezinfectarea castelelor de apă.	
POS-TEH-03		Spălarea și dezinfectarea rețelelor de alimentare cu apă.	
POS-TEH-04		Intervenții la rețelele de alimentare cu apă.	
POS-TEH-05		Livrarea (transportarea) apei cu autocisterna.	
POS-TEH-06		Epurarea apelor uzate.	
POS-TEH-07		Intervenții în rețeaua de canalizare.	
POS-TEH-08		Pomparea apelor uzate.	
POS-TEH-09		Recepționarea apelor uzate de la consumatori și transportarea cu autospecialele.	
POS-TEH-10		Revizii, reparații curente și exploatarea utilajului electric.	
POS-TEH-11		Revizii, reparații instalațiilor și a utilajelor mecanice.	
POS-TEH-12		Reparația și întreținerea vehiculelor și autospecialelor din gestiune.	
POS-TEH-13		Prestarea serviciilor de transport terțelor.	
POS-TEH-14		Planificarea, realizarea și raportarea investițiilor.	
POS-TEH-15		Planificarea, realizarea și raportarea reparațiilor curente și capitale.	
POS-TEH-16	Calculul Bilanțului apei.		
POS-TEH-17	Calculul apei nefacturate. Evidența scurgerilor și avarierilor la rețelele de alimentare cu apă.		

**Anexa 3. Lista echipamentului IT necesar (priorități)**

#	Echipament	Număr de unități	Cost estimativ per unitate, mii MDL	Cost Total estimativ, mii MDL
1	PC Workstation	6	20	120
2	Server configurare rețea	1	50	50
3	Imprimanta MFU	3	10	30
4	Acumulator UPS	4	5	20
5	Server pentru 1C	1 <sup>8</sup>	50	50
<b>Total</b>				270

<sup>8</sup> Necesitatea achiziționării și utilizării unui server pentru sistemul 1C în cadrul S.R.L. „Gospodăria Comunală Rîșcani” se justifică exclusiv în scenariul în care societatea va fi divizată prin separarea serviciilor terțe, și anume serviciile de salubritate și transport public.