*ÎNTRPERINDEREA XXXXXXX*

GHIDUL ANALIZA DIAGNOSTIC



Chisinau 2019

Cuprins

[1 Sumar executiv 3](#_Toc23067013)

[2 Analiza Diagnostic 3](#_Toc23067014)

[2.1 Diagnostic Juridic 3](#_Toc23067015)

[2.1.1 Cadrul juridic de activitate 3](#_Toc23067016)

[2.1.2 Cadrul strategic de activitate 3](#_Toc23067017)

[2.1.3 Litigii 3](#_Toc23067018)

[2.1.4 Concluzii 3](#_Toc23067019)

[2.2 Diagnostic Organizațional 3](#_Toc23067020)

[2.2.1 Gestiunea resurselor umane 3](#_Toc23067021)

[2.2.2 Analiza structurală a resurselor umane 4](#_Toc23067022)

[2.2.3 Sistemul de remunerare și motivare a personalului 4](#_Toc23067023)

[2.2.4 Concluzii 4](#_Toc23067024)

[2.3 Diagnostic Comercial 4](#_Toc23067025)

[2.3.1 Domeniu de activitate 4](#_Toc23067026)

[2.3.2 Dinamica și structura consumatorilor 4](#_Toc23067027)

[2.3.3 Relațiile cu clienții 4](#_Toc23067028)

[2.3.4 Politica tarifară și sustenabilitatea tarifelor 5](#_Toc23067029)

[2.3.5 Rău-platnicii și politica în domeniu 5](#_Toc23067030)

[2.3.6 Concluzii 5](#_Toc23067031)

[2.4 Diagnostic Tehnic 5](#_Toc23067032)

[2.4.1 Aria de acoperire cu servicii 5](#_Toc23067033)

[2.4.2 Dotarea tehnică 6](#_Toc23067034)

[2.4.3 Procesul tehnologic 6](#_Toc23067035)

[2.4.4 Consumul energetic 6](#_Toc23067036)

[2.4.5 Calitatea serviciilor prestate 6](#_Toc23067037)

[2.4.6 Bilanțul apei 7](#_Toc23067038)

[2.4.7 Contorizarea 7](#_Toc23067039)

[2.4.8 Concluzii 7](#_Toc23067040)

[2.5 Diagnostic Financiar-economic 8](#_Toc23067041)

[2.5.1Rezultatele economico-financiare de activitate 8](#_Toc23067042)

[2.5.2 Analiza riscului de faliment 8](#_Toc23067043)

[2.5.3 Volumul și structura vânzărilor 8](#_Toc23067044)

[2.5.4 Volumul și structura cheltuielilor 8](#_Toc23067045)

[2.5.5 Analiza fluxurilor financiare 9](#_Toc23067046)

[2.5.6 Datorii și creanțe 9](#_Toc23067047)

[2.5.7Structura tarifului 9](#_Toc23067048)

[2.5.8Analiza indicatorilor de profitabilitate 9](#_Toc23067049)

[2.5.9Principalii indicatori economico-financiari 9](#_Toc23067050)

[2.5.10Concluzii 9](#_Toc23067051)

[2.6 Concluzii și recomandări 9](#_Toc23067052)

# Sumar executiv

Sumarul este o descriere scurtă a întregului business-plan (este de dorit ca acesta să aibă până la 2 pagini). Conținutul acestuia trebuie să fie clar, concis și să urmeze aceeași structură ca şi documentul integral. El trebuie să intrige pentru ca cititorul să dorească să citească mai mult. La fel sumarul executiv va ajuta potențialul cititor să afle unde anume în plan poate găsi informația mai completă la un anumit subiect.

Sumarul trebuie să includă:

a) O descriere scurtă a planului cu evidențierea activităților principale de business,

b) O schiță a analizei pieței şi a concurenților,

c) Un pronostic al vânzărilor vizavi de cheltuielile operaționale totale

# Analiza Diagnostic

## Diagnostic Juridic

### Cadrul juridic de activitate

În această secțiune se va prezenta informație privind:

* Statutul juridic al întreprinderii
* Analiza actelor de constituire
* Licențele valabile
* Analiza Regulamentelor Interne
* Raporturi societate-fondator
* Dreptul de proprietate
* Analiza Actelor permisive emise de Agenția Mediului
* Proiecte investiționale în derulare

### Cadrul strategic de activitate

În această secțiune urmează a fi analizate:

- Documentele strategice de ghidare a activității operatorului (Planul Urbanistic General, Strategia de dezvoltare

- Etapele structurale a Programului de Investiții Prioritare (PIP) descrise în Studiul de Fezabilitate pentru proiectul investitional (daca este unul)

- Memorandumurile de Cooperare sau Acordurile de Colaborare

### Litigii

Descrierea numărului de litigii în desfășurare, dacă este cazul (atât în calitate de reclamant, cât şi în calitate de pârât). Descrierea, în cazul existenței, a cazurilor de pierderea proceselor și, ca o consecință, a unor sume de bani, care pot afecta stabilitatea financiară a întreprinderii

### Concluzii

|  |  |
| --- | --- |
| **Puncte Tari** | **Puncte Slabe** |
|  |  |
| **Oportunități** | **Riscuri** |
|  | * . |

## Diagnostic Organizațional

### Gestiunea resurselor umane

Descrierea următoarelor aspecte:

* Echipa de conducere,statele de personal, responsabilităţi, delegare
* Strategii şi politici de resurse umane
* Fişe de post
* Planificarea necesarului de resurse umane
* Recrutarea, selecţia, angajarea
* Pregătirea profesională şi evaluarea performanţelor
* Organizarea, condiții, protecția și securitatea muncii
* Conflicte sociale , relaţii cu sindicate

### Analiza structurală a resurselor umane

**Analiza evoluției efectivului de resurse umane**

Descrierea și analiza ratei fluctuației a personalului pe întreprindere, în baza datelor din

***Tabelul 1: Fluctuația personalului 2016-2018***

**Analiza structurală a efectivului de resurse umane**

Descrierea și analiza structurii personalului întreprinderii în funcție de:

- vârstă, vechimea în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei (drept suport va servi informația primară sistematizată în ***Tabelul 2: Structura personalului pe vârste și vechime în muncă, direcții și domenii de specializare***)

- după tipurile de specializare şi direcțiile de activitate din cadrul companiei (drept suport va servi informația primară sistematizată în ***Tabelul 3: Structura personalului pe direcții și domenii de specializare***)

- după criteriul de gen, nivelul studiilor și participarea la cursuri de perfecționare (în baza ***Tabelului 4 :Încadrarea femeilor în cadrul intreprinderii;***

***Tabelului 5: Nivelul de pregătire profesională a angajaților;***

***Tabelului 6: Evoluția numărului de salariați care au frecventat cursuri de dezvoltare profesională***

### Sistemul de remunerare și motivare a personalului

**Sistemul de salarizare**

Analiza conformării actelor normative privind salarizarea, contractelor colective de muncă la nivel național, de ramură, teritorial şi de unitate, contractului individual de muncă.

***Tabelul 7: Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor în dependenți de programa de producție 2017-2019, lei***

**Sistemul de motivare**

Descrierea formelor de motivare materiale si analiza datelor Tabelului 8

**Tabelul 8: Adaosuri la salariu**

### Concluzii

|  |  |
| --- | --- |
| **Puncte Tari** | **Puncte Slabe** |
|  |  |
| **Oportunități** | **Riscuri** |
|  | * . |

## Diagnostic Comercial

### 2.3.1 Domeniu de activitate

Descrieți serviciile de bază prestate de întreprindere și serviciile auxiliare. Vorbiți despre costurile serviciilor (cine stabilește costurile), despre transparența lor, dacă ele au fost calculate în baza Metodologiei aprobate de ANRE

### 2.3.2 Dinamica și structura consumatorilor

Prezentați sub formă de tabel categoriile de consumatori după numărul de contracte pe apă și pe canalizare.

Vorbiți despre consumul de servicii – Tabel pentru anii 2016, 2017, 2018 în mii m3 și % pe vânzări (facturat) pe apă și canalizare. Faceți calculul consumului mediu specific litri/pers/zi

***Tabelul 9. Numărul de consumători pe categorii, 2016 – 2018.***

### Relațiile cu clienții

Descrieți activitatea întreprinderii în relații cu consumatorii prin:

* Branșarea noilor consumatori
* Contractarea serviciilor
* Instalarea și exploatarea contoarelor de apă
* Măsurarea, facturarea și colectarea contravalorii serviciilor

2.3.4 Politica tarifară și sustenabilitatea tarifelor

Tabelul – tarifele pentru servicii prestate de operator pentru toate categoriile de consumatori.

*Tabelul 10: Tarifele pentru servicii prestate de întreprindere*

Descrieți când au fost ultima dată aprobate tarifele, când preconizați să ajustați tarifele și în ce mod.

Completați tabelul 11, faceți concluzii și arătați problemele dacă există

***Tabelul 11: Analiza suportabilității tarifului în localitatea deservita de intrepridere***

### Rău-platnicii și politica în domeniu

Descrierea ratei de colectare a plăților și analiza datoriilor consumatorilor cu termenul expirat de plată, în baza datelor din Tabelul 12.

Descrieți - în contextul gestiunii problemei rău-platnicilor ce măsuri se întreprind

Faceți concluzii respective și arătați care sunt problemele și impedimentele, dacă acestea există

***Tabelul 12:******Evoluția datoriilor cu termenul de plată depășit, mii MDL***

### Concluzii

|  |  |
| --- | --- |
| **Puncte Tari** | **Puncte Slabe** |
|  |  |
| **Oportunități** | **Riscuri** |
|  | * . |

## Diagnostic Tehnic

### Aria de acoperire cu servicii

#### Alimentarea cu apă

Analiza gradului de acoperire a populației din aria prestări serviciilor cu servicii centralizate de alimentare cu apă și canalizare

***Tabelul 13: Gradul de acoperire cu servicii de apă-canalizare în aria de activitate a ÎM ACD***

Situația privind acoperirea cu servicii de alimentare cu apă a instituțiilor bugetare și altor categorii de consumatori din ari prestări servicii (agenți economici).

Structura consumului de apă (m3/an, %):

* gospodării casnice (case individuale, apartamente din blocurile locative);
* instituții bugetare;
* agenți economici

***Tabelul 14: Aria de acoperire cu servicii de alimentare centralizată cu apă***

Prezentarea informației privind sursele actuale de alimentare cu apă pentru sistemele centralizate (subterane, de suprafață)? Există inițiative privind modificarea/ajustarea surselor (ex. transportarea apei din surse de suprafață)? Dacă da, atunci la ce etapă se află aceste inițiative?

Schema de amplasare și pe hartă

#### Canalizare

Prezentarea informației privind:

* gradul de acoperire (populație/buget/agenți economici) din aria prestări servicii cu servicii de canalizare ?
* volumul estimativ al apelor uzate deversate/ recepționate/ epurate?
* gradul de acoperire din aria prestări servicii cu stații de epurare a apelor uzate: numărul de stații de epurare a apelor uzate existente în aria prestări servicii? Câte din ele funcționează?

Schema pe hartă (după caz)

* Există în aria prestări servicii stații de epurare care deservesc mai multe localități? Dacă da, atunci care este contextul?

Amplasarea pe hartă

### Dotarea tehnică

Descrierea nivelul actual de dotare a operatorului cu tehnică specializată (calculatoare, imprimante, softuri, mașini de intervenție specializate, utilaje speciale, mașini pentru echipe de intervenție, instrumente, haine de protecție, piese de schimb.

Dar și analiza tipurilor de mijloace fixe, a gradului de uzură a acestora, ca urmare a completării ***tabelului 15 Registrul de evidenţă a mijloacelor fixe pe grupe de mijloace fixe***

Evidențierea necesităților urgente și problemelor de bază.

### Procesul tehnologic

2.4.3.1. Sistemul de alimentare cu apă - (schema sistemului, schema tehnologică)

##### Sursa de apă - (Tabel) starea tehnică, probleme

##### Stații de pompare a apei - (Tabel) starea tehnică, probleme

##### Dezinfectarea apei - starea tehnică, probleme

##### Înmagazinarea apei - (Tabel) starea tehnică, probleme

##### Conducta de aducțiune - (Tabel/Schema) starea tehnică, probleme

##### Conducta de distribuție - (Tabel/Schema) starea tehnică, probleme

#### Sistemul de canalizare – (schema sistemului)

##### Rețele de canalizare (tabel – caracteristici ale rețelelor) starea tehnică, probleme

##### Stații de pompare a apelor uzate (tabel – caracteristici ale rețelelor) starea tehnică, probleme

##### Stația de epurare a apelor uzate – descrierea schemei tehnologice, schema tehnologică a stației de epurare, starea tehnică, probleme

### Consumul energetic

Tabel consumul de energie electrică – mii kWh pentru 2016, 2017, 2018 pentru apă și pentru canalizare. Tabel consumul specific de energie electrică pentru 2016, 2017, 2018 pentru apă și pentru canalizare

Analiza consumului comparată între ani. Problemele existente

Formulele de calcul sunt:

Unde: **Vaap** - volumul anual de apă produs, m3 /an

**CaeeSAA** - Consumul anual total de energie electrică pentru sistemul de alimentare cu apă, mii kWh an

Unde: **Vaaue** - volumul anual de apă uzată epurat, mii m3 /an

**CaeeSC** - Consumul anual total de energie electrică pentru sistemul de canalizare, mii kWh an

### Calitatea serviciilor prestate

Prezentarea informației privind sursele actuale de alimentare cu apă pentru sistemele centralizate (subterane, de suprafață)? Există inițiative privind modificarea/ajustarea surselor (ex. transportarea apei din surse de suprafață)? Dacă da, atunci la ce etapă se află aceste inițiative?

Schema de amplasare și pe hartă

Calitatea apei. Urmează a fi descrise:

* calitatea apei livrate în sistemele centralizate din aria prestări servicii. Enunțarea cele mai problematice situații.
* corespunderea calității apei livrate din aria prestări servicii cerințelor normative privind calitatea apei potabile în Republica Moldova. Există documente confirmative privind corespunderea calității apei tuturor parametrilor obligatorii în conformitate cu „Registrul de stat al apelor minerale naturale, potabile și băuturilor nealcoolice îmbuteliate”, aprobat prin Hotărârea Guvernului # 934 din 15.08.2007? De când datează ultimele certificări ale calității apei? Dacă nu corespunde, de indicat la ce parametri nu corespunde și care este valoarea acestora.
* În câte zone din aria prestări servicii este practicată tratarea apei livrate? În baza cărei tehnologii?
* Este serviciul de aprovizionare cu apă din aria prestări servicii continuu (24 din 24 ore)? Dacă nu, atunci care zone din aria prestări servicii sunt cu servicii discontinue? Din ce cauză este această situație și care este în aceste cazuri graficul de prestare a serviciului?

Tabel (conform raportului CMP)

Canalizarea:

Corespunde calitatea apelor uzate deversate parametrilor normativi în vigoare?

Tabele – indici de calitate a apelor uzate/ volumul lunar de apă uzată epurată pentru 2018

(Raport al laboratorului întreprinderii/raport al CMP)

### Bilanțul apei

Volumul apei brute

Cerere de apă (Tabel pe luni anul 2018)

Consum real de apă (Tabel pe consumatori pe 2016,2017,2018)

***Tabelul 16 : Reduceri ale volumului de intrare de sistem și NRW (m³/zi)***

Volum de apă nefacturată

***Tabelul 17: Bilanțul apei pentru 2018***

### Contorizarea

Contorizarea la sursă, contorizarea pe sectoare, contorizarea la branșamentele caselor multietajate, contorizarea persoanelor fizice, agenților economici, instituțiilor bugetare. Tipurile de contoare folosite, verificarea metrologică – în termen/depășit. Corectitudinea contoarelor instalate (conform pașapoartelor), condițiilor tehnice, conform legislației la granița de delimitare a proprietății. Necesități urgente, probleme.

### Concluzii

|  |  |
| --- | --- |
| **Puncte Tari** | **Puncte Slabe** |
|  |  |
| **Oportunități** | **Riscuri** |
|  | * . |

## Diagnostic Financiar-economic

*Descrierea structurii activelor (variațiile din activele imobilizate și activele curente), pasivelor întreprinderii (structura capitalului propriu și variațiile datoriilor pe termen lung și datoriilor curente).*

*Descrierea gradului de îndatorare a întreprinderii.*

***Tabelul 18: Evoluția bilanțului contabil, MDL***

### 2.5.1Rezultatele economico-financiare de activitate

*Descrierea și analiza rezultatelor financiare (raportul P&L).**Trecerea în evidență a tendințelor importante. Efectuați o descriere a rezultatului financiar pentru ultimul an de activitate in comparație cu anii precedenți.*

***Tabelul 19: Evoluția raportului de profit și pierderi, MDL***

**Figura 1: Evoluția rezultatelor financiare**

*Descrierea și analiza raportului financiar P&L după tipul de servicii prestate:**Efectuați o descriere a rezultatelor fiecărui tip de serviciu și prezentarea analizei de acoperire a costurilor de către tarif.*

***Tabelul 20: Rezultatele financiare pe tipuri de servicii, 2018***

### 2.5.2 Analiza riscului de faliment

*Calcularea și descrierea riscului de faliment conform formulei și tabelului de mai jos.* *Conform calculului riscului de faliment descrieți și comentați rezultatele acestuia.*

In funcție de valorile lui Z putem întâlni următoarele situații:

* ≤1,3 → întreprinderile sunt în situația de faliment;
* ∆1,3 - 2,9 →zona de incertitudine este
* ≥2,9 → risc de faliment nu există.

**Modelul de calcul Altman**

**Z = 0,717\*X1 + 0,847\*X2 + 3,107\*X3 + 0,42\*X4 + 0,998\*X5**

Această funcție se aplicată la societățile ale căror acțiuni nu sunt tranzacționate pe piața de capital. Calculul funcției Z se prezintă în tabelul de mai jos.

***Tabelul 21: Analiza riscului de faliment***

### 2.5.3 Volumul și structura vânzărilor

*Descrierea structurii veniturilor după servicii:*

*Includeți o descriere a evoluției veniturilor operaționale pentru ultimii 3 ani de activitate a întreprinderii pe fiecare tip de serviciu prestat.*

***Figura 2: Evoluția veniturilor operaționale***

***Tabelul 22: Evoluția structurii veniturilor operaționale***

### 

### 2.5.4 Volumul și structura cheltuielilor

*Descrierea structurii cheltuielilor, conform tabelului și a diagramei de mai jos.*

*Descrieți ponderea celor mai semnificative articole de cheltuieli cu descifrarea lor cu detalierea fiecare tip de serviciu prestat.*

**Figura 3: Structura costurilor operaționale**

***Tabelul 23: Analiza costurilor operaționale pe tipuri de servicii pentru anul 2018***

### 2.5.5 Analiza fluxurilor financiare

*Descrierea și analiza raportului Fluxurilor Mijloacelor Bănești***.** *Trecerea în evidență a tendințelor importante. Descrierea celor mai semnificative valori din tabel.*

***Tabelul 24: Evoluția fluxului de numerar***

### 2.5.6 Datorii și creanțe

*Descrierea și analiza structurii creanțelor întreprinderii după termenul de apariție. Detalierea tuturor datoriile inclusiv a persoanelor fizice dar și a instituțiilor bugetare si persoanelor juridice. Includerea măsurilor înterprinse de întreprindere privind recuperarea datoriilor restante.*

***Tabelul 25: Structura creanțelor***

### 2.5.7Structura tarifului

*Descrierea structurii și analiza acoperirii de tarif a serviciilor prestate de apă și canalizare. Descrierea gradului de acoperire a costurilor prin tarif de către persoane fizice și juridice pentru fiecare tip de serviciu prestat.*

***Tabelul 26: Gradul de acoperire a costurilor prin tariful la apă***

***Tabelul 27: Gradul de acoperire a costurilor prin tariful la serviciul de canalizare***

### 2.5.8Analiza indicatorilor de profitabilitate

*Descrierea indicatorilor de profitabilitate prin detalierea ape scurt a fiecărui indicator*

***Tabelul 28: Indicatori de profitabilitate***

### 2.5.9Principalii indicatori economico-financiari

***Descrierea și Analiza indicatorilor de eficiență financiară***

***Tabelul 29: Evoluția principalilor indicatori de eficiență financiară, MDL***

### 2.5.10Concluzii

|  |  |
| --- | --- |
| **Puncte Tari** | **Puncte Slabe** |
|  |  |
| **Oportunități** | **Riscuri** |
|  | * . |

## Concluzii și recomandări

Partea de concluzii va conține prezentarea structurată a tuturor rezultatelor obținute în cadrul Analizei Diagnostic cu reflectarea problemelor majore pentru fiecare din capitole ale analizei.