**Notă explicativă**

**la structura organizatorică (organigrama)**

**a operatorului AAC de dimensiuni medii**

**CADRUL LEGAL**

Potrivit art. 11 al.(1) din Legea privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare nr.303 din 13.12.2013: ”Gestiunea serviciului public de alimentare cu apă şi de canalizare se organizează şi se realizează prin:

a) **gestiune directă;**

b) **gestiune delegată**.”

Potrivit art. 12 al. (1) și (2) din Legea privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare nr.303 din 13.12.2013:

“(1) În cadrul **gestiunii directe**, autorităţile administraţiei publice locale îşi asumă nemijlocit toate sarcinile şi responsabilităţile privind organizarea, conducerea, gestionarea, administrarea, exploatarea, funcţionarea şi finanţarea serviciului public de alimentare cu apă şi de canalizare.”

“(2) Gestiunea directă se realizează prin structuri ale autorităţilor administraţiei publice locale, înfiinţate prin decizii ale consiliilor locale, după caz, care pot fi:

b) entităţi specializate, **cu personalitate juridică**, organizate în subordinea consiliului local al unităţii administrativ-teritoriale, avînd patrimoniu propriu, gestiune economică proprie şi autonomie financiară şi funcţională.”

Aceasta presupune că întreprinderea municipală în cadrul unui APL I poate presta servicii publice de alimentare cu apă şi de canalizare.

Potrivit art.77 al. (2) din Legea privind administraţia publică locală nr. 436 din 28.12.2006: ”Bunurile domeniului public al unităţii administrativ-teritoriale **pot fi date în administrare întreprinderilor municipale** şi instituţiilor publice, concesionate, date în arendă ori în locaţiune, după caz, în temeiul deciziei consiliului local sau raional, în condiţiile legii.”

Potrivit art. 13 al. (1) din Legea privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare nr. 303 din 13.12.2013:

”**Gestiunea delegată** reprezintă modalitatea de gestiune prin care autorităţile administraţiei publice locale transferă, în baza unui contract, denumit în continuare *contract de delegare a gestiunii*, unui sau mai multor operatori toate atribuţiile şi responsabilităţile privind furnizarea/prestarea serviciului public de alimentare cu apă şi de canalizare, precum şi administrarea şi exploatarea sistemelor şi infrastructurii tehnico-edilitare aferente acestora.”

Potrivit art. 13 al. (4) din Legea privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare nr.303 din 13.12.2013:

” Gestiunea delegată se realizează prin intermediul unor operatori, care pot fi:

a) **societăţi comerciale** înfiinţate de autorităţile administraţiei publice locale, care furnizează/prestează serviciul public de alimentare cu apă şi de canalizare, cu capital social deţinut integral de unităţile administrativ-teritoriale;

b) **societăţi comerciale** care furnizează/prestează serviciul public de alimentare cu apă şi de canalizare, înfiinţate în urma reorganizării întreprinderilor municipale, al căror capital social este deţinut integral, în calitate de proprietar, de unităţile administrativ-teritoriale.”

Potrivit art. 106.al.al (1) și (2) din Legea Codul civil al Republicii Moldova.Cartea întîi. nr. 1107 din 06.06.2002:

”(1)Societate comercială este organizaţia comercială cu capital social constituit din participaţiuni ale fondatorilor (membrilor). Patrimoniul creat din aportul fondatorilor (membrilor) şi cel dobîndit de societatea comercială în proces de activitate aparţine acesteia cu drept de proprietate. În cazurile prevăzute de prezentul cod, societatea comercială poate fi fondată de o singură persoană.”

“(2) Societatea comercială poate fi constituită doar sub formă de societate în nume colectiv, de societate în comandită, de societate cu răspundere limitată şi de societate pe acţiuni.”

Luînd în considerație restricțiile prezente în forma de activitate de societate în nume colectiv și de societate în comandită, am considerat forme potrivite pentru un operator prestări servicii publice de alimentare cu apă și canalizare societate cu răspundere limitată şi societate pe acţiuni.

Vom apela la prevederile legale asupra structurii de conducere a societății cu răspundere limitată.

Potrivit art.48 al. (1) al Legii **privind societățile cu răspundere limitată** nr.135 din 14.06.2007: ” Organul suprem al societăţii este adunarea generală a asociaţilor.”

Potrivit art.62 al.(1), 63 al.(1) și 69 al. (1):

art. 62 al. (1) „Asociatul unic are drepturile şi obligaţiile ce revin, conform prezentei legi, adunării generale a asociaţilor”,

art. 63 al. (1) “Actul de constituire poate prevedea crearea consiliului societăţii”,

art. 63 al (1) “Societatea trebuie să aibă unul sau mai mulţi administratori, care administrează societatea şi o reprezintă”.

Astfel, o societate comercială sub formă de societate cu răspundere limitată ar avea o structură de conducere prezentată în pagina 8 și o organigramă prezentată în pagina 10.

Potrivit art.7 al. (1) al Legii nr. 1134 din 02.04.1997 **privind societățile pe acțiuni**: ”Organele de conducere ale societăţii sînt:

a) adunarea generală a acţionarilor;

b) consiliul societăţii;

c) organul executiv;

d) comisia de cenzori.”

Potrivit art.6 al. (1) al Legii nr. 246 din 23.11.2017 **cu privire la întreprinderea de stat și întreprinderea municipală** ”Organele de conducere ale întreprinderii de stat/municipale sînt:

a) fondatorul;

b) consiliul de administraţie;

c) administratorul – organ executiv;

d) comisia de cenzori.”

Societatea comercială sub formă de societate pe acțiuni și întreprindere municipală ar avea o structură de conducere identică prezentată în pagina 9 și o organigramă prezentată în pagina 11.

**ADUNAREA GENERALĂ / FONDATORUL**

**Comentarii:**

În cazul cînd APL I a decis să reorganizeze o întreprindere municipală exsistentă de prestări servicii apă și canalizare în întreprindere – societate cu răspundere limitată, trebuie parcurse toate procedurile prevăzute de Legea nr.303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare. În așa caz va fi un singur asociat – consiliul local orășenesc. Deciziile consiliului local vor avea efect juridc al deciziei adunării asociaților.

În cazul cînd APL I a decis să reorganizeze o întreprindere municipală exsistentă de prestări servicii apă și canalizare în întreprindere – societate pe acțiuni, parcursul procedurilor obligatorii va fi ca și în cazul precedent. Consiliul orășenesc, în calitate de unic acționar, să desemneze reprezentantul său în societatea pe acțiuni. Reprezentantul consiliului orășenesc va petrece adunările acționarilor. Reprezentantul consiliului orășenesc va activa în baza ”Regulamentului cu privire la reprezentarea consiliului orășenesc în societatea pe acțiuni”, aprobat prin decizia consiliului.

În cazul întreprinderii municipale, consiliul orășenesc – fondatorul, decide lista întrebărilor legate de activitatea întreprinderii prin analogie cu lista întrebărilor care sînt de competența adunării acționarilor în societatea pe acțiuni. Întreprinderile municipale, prestatoare de servicii publice de alimentare cu apă și canalizare în timp scurt trebuie reorganizate în societate comercială.

**Se recomandă:**

* Întreprinderile municipale să fie reorganizate în societăți pe acțiuni;
* Gestiunea delegată să fie realizată prin intermediul operatorului AAC cu forma juridică societate pe acțiuni;
* Școlarizarea membrilor consiliilor orășenești în guvernarea corporativă.

**CONSILIUL SOCIETĂȚII / CONSILIUL DE ADMINISTRARE**

**Comentarii:**

Conform legislației, consiliul societății - în cazul societății cu răspundere limitată, în cazul societății pe acțiuni și consiliul de administrare - în cazul întreprinderii municipale au practic competențe analogice.

**Se recomandă:**

* Școlarizarea membrilor consiliilor societăți/consiliilor de administrare în guvernarea corporativă.

**ADMINISTRATOR / DIRECTORUL GENERAL**

**Comentarii:**

În societatea cu răspundere limitată întreprinderea este condusă de administrator sau un grup de administratori. Societatea pe acțiuni este condusă unipersonal de Directorul General sau de organul colegial (comitet de conducere, direcție). Întreprinderea municipală este condusă de administrator.

**Se recomandă:**

* Consiliul societății, în bază de concurs, să desemneze consiliul director din trei directori – director general,director tehnic și director financiar;
* Consiliul director, condus de directorul general și asistat de directorul tehnic și directorul financiar, vor petrece regulat (săptămânal) ședințele consiliului pe problemele de conducere curente a întreprinderii care vor fi documentate în conformitate cu prevederile p.(4) din art.70 al Legii nr.1134/1997 privind societățile pe acțiuni. Îndată după ședința consiliului director, directorul general împreună cu directorii să petreacă ședințe cu șefii secțiilor, sectoarelor și specialiștilor responsabili pe problemele de conducere a întreprinderii cu perfectarea proceselor verbale cu stabilirea termenilor și responsabililor de executarea sarcinilor stabilite;
* Structura organizatorică funcțională a operatorului AAC bazată pe departamente.

***Recomandările pentru departamente și secții se referă la managementul operațional***

1. **DEPARTAMENTUL TEHNIC**

**Comentarii:**

Departamentul Tehnic este o structură condusă de către directorul tehnic. Din departamentul tehnic fac parte 5 secții și specialistul pentru protecție și prevenire, care pe viitor se va transforma în secție. Structura propusă este flexibilă. Cînd zona de prestare a serviciilor de apă și canalizare va depăși cifra de 100000 oameni, numărul angajaților întreprinderii va crește și respectiv vor crește numeric actualele secții. Pentru a nu pierde din eficiența structurii de conducere, secțiile respective vor fi redenumite în servicii, sectoarele vor fi redenumite în secții.

**Se recomandă:**

* Departamentului Tehnic (directorului tehnic) de a elabora ”Regulamentul de organizare și funcționare a Consiliului Tehnic (CT)” a întreprinderii. Sarcinile principale ale CT constau în stabilirea obiectivelor și planurilor de acțiuni referitor la mentenanță, fiabilitate, măsurări, eficiență energetică și securitate ocupațională în domeniul tehnic a activității întreprinderii. Componența nominală și președintele CT este stabilit prin ordinul directorului general. CT reprezintă un organ consultativ pentru examinarea și adoptarea deciziilor pe marginea problemelor tehnice și organizatorice complexe ale procesului de producere. Deciziile consiliului tehnic se perfectează în procese verbale și se prezintă directorului general pentru aprobare sub formă de notă de serviciu sau proiect de ordin pe fiecare întrebare în parte;
* Directorului tehnic - petrecerea ședințelor operative pe probleme de gestiune operațională a întreprinderii în cadrul departamentului – zilnic la orele 16.30. Vor fi audiate rapoartele executării sarcinilor stabilite pentru ziua de lucru de către toți șefii secțiilor din departamentul tehnic și planificate lucrări pentru ziua următoare.

1. **SECȚIA TEHNICĂ**

**Comentarii:**

Secția tehnică trebuie să fie alcătuită din ingineri cu studii în domeniul managementului apei. Una din sarcinile de bază a secției - promovarea cerințelor de ordin tehnic, pentru o funcționare fiabilă, stabilă, economică a utilajului și a rețelelor de apeduct și canalizare.

**Se recomandă:**

A delega fiecărui inginer din secție o zonă geografic determinată (sector) de prestări servicii apă și canalizare de către întreprindere cu responsabilitate de a:

* coordonarea lucrărilor de reparație la sistemele de alimentare cu apă și canalizare cu alte organizații (telecom, rețele electrice, gaz, drumuri, primăria, ș.a.m.d.);
* supravegherea lucrărilor de reparație și a construcțiilor noi de rețele de apeduct și canalizare;
* eliberarea condițiilor tehnice de racordare;
* depunerea pe harta electronică a rețelelor de apeduct și canalizare gestionate de întreprindere;
* elaborarea planului de gestiune a pierderilor.
* planificarea și fixarea lucrărilor real executate pe parcursul săptămânii.

1. **SPECIALIST PROTECȚIE ȘI PREVENIRE**

Specialistul dat în activitatea sa se conduce de fișa postului.

1. **SECȚIA APĂ**

**Comentarii:**

Secția apă va fi formată din mai multe sectoare în dependență de sursa de apă. Dacă sursa de apă este de suprafață și întreprinderea dispune de stație de tratare atunci structura va fi din trei sectoare cu conducători desemnați. În cazul sursei de apă subterană secția poate fi din două sau o secție.

Structură presupune specializare îngustă bazată pe exploatarea utilajelor. Fișele de post trebuie făcute în conformitate cu regulamentul de funcționare.

**Se recomandă:**

* obiectiv pentru dezvoltarea secției - automatizarea proceselor tehnologice. Departamentul tehnic va elabora plan de acțiuni cu pași concreți de automatizare completă a stațiilor de pompare a apei;
* separarea prin cămine de vizită a sistemelor de apeduct pe sectoare de prestări servicii cu contorizarea lor cu contoare cu citirea datelor la distanță în regim real de timp.

1. **SECȚIA CANAL**

**Comentarii:**

Sectorul canal va fi format din trei sectoare cu conducători desemnați.

Ca și în cazul secției apă, în secția dată conform structurii se promovează specializarea îngustă, exploatarea complexului tehnologic de preluare și epurare a apelor uzate.

**Se recomandă:**

* obiectiv pentru dezvoltarea secției - automatizarea proceselor tehnologice la toate stațiile de pompare.

1. **SECȚIA ENERGO - MECANICĂ**

**Comentarii:**

Secția energo mecanică va fi organizată din trei sectoare: sector transport și mecanisme, sector intervenție apă și canalizare, sector electro-energetic. Toate mecanismele, transportul, tehnica specializată să fie transmise în gestiune în sectorul respectiv condus de un specialist – mecanic. Sectorul intervenție apă și canalizare va fi inițial din două echipe de intervenție, fiecare având în calitate de conducător un maistru. Pe viitor, când numărul de abonați va crește, numărul de echipe de intervenție poate fi mărit în cadrul aceluiași sector. Compartimentul energetic al întreprinderii va fi deservit de sectorul respectiv din cadrul secției date. Conducătorul sectorului dat inginer energetician.

**Se recomandă:**

* șeful secției împreună cu mecanicul, maiștrii echipelor de intervenție și șeful sectorului electro-energetic să înceapă fiecare zi de lucrul cu o ședință operativă - la orele 7.45. După comunicarea cu dispeceratul întreprinderii și în baza problemelor puse spre rezolvare la ședința operativă la directorul tehnic din ziua precedentă se face repartizarea tehnicii și a echipelor de intervenție pentru ziua actuală de lucru. Dacă dispecerul informează despre problemele apărute la rețelele de apeduct sau canalizare de ordin prioritar în noaptea precedentă, șeful secției după coordonare cu directorul tehnic, introduce corectări în programul de lucru stabilit anterior;
* șeful secției împreună cu secțiile apă, canal, tehnică – vor elabora planurile de mentenanță a utilajelor, mecanismelor, nodurilor de vane, spălarea rețelelor, rezervoarelor și a. În baza acestor planuri de elaborat bugetul secției.

1. **SECȚIA DISPECERAT**

**Comentarii:**

Secția dispecerat va fi formată din patru echipe care vor lucra în schimburi. Fiecare echipă trebuie să fie condusă de dispecer care pe parcursul schimbului în caz de necesitate poate dirija cu două persoane – lăcătuș apă și canal și șofer. În caz de necesitate, aceste persoane pot localiza avariile apărute pe rețelele de apă și canalizare și presta anumite servicii de reparație. Secția va îndeplini și funcțiile unui Call-center, după asigurarea lui cu tehnică specială de înregistrare și stocare a convorbirilor telefonice.

**Se recomandă:**

* obiectivul secției – computerizarea, dotarea cu tehnică respectivă pentru îndeplinirea funcțiilor de Call-center și softurile respective de exploatare a sistemului SCADA și vizualizarea rețelelor de apă și canal;
* angajarea în secție a personalului – dispecerilor, persoane cu studii superioare ce vor face față provocărilor noi în domeniu.

1. **DEPARTAMENTUL FINANCIAR**

**Comentarii:**

Departamentul financiar este condus de către directorul financiar. Departamentul este format din trei secții. Ca și în cazul directorului tehnic, pentru funcția de director financiar a fost elaborată fișa de post în baza căreia se poate de petrecut concursul de recrutare a persoanei care dorește să ocupe funcția dată. Necesitatea funcției date rezultă din schimbările în legislația în vigoare care reglementează domeniul apă și canalizare. Cerințele noi în domeniul metodologiei de tarifare, trecerea evidenței contabile la standarde internaționale, softuri noi în domeniul contabilității, facturării serviciilor prestate, dezvoltării domeniului relațiilor cu consumatorii, pagina întreprinderii în internet și alte multe lucruri noi pe care întreprinderea nu le-a dezvoltat, necesită oameni noi cu alte cunoștințe.

**Se recomandă:**

* se recomandă selectarea și promovarea la funcția de director financiar a persoanei care corespunde fișei de postului;
* se recomandă consiliului societății să stabilească împreună cu directorul general salariul de funcție a viitorului director financiar înainte de concurs.

1. **SECȚIA ADMINISTRATIVĂ**

**Comentarii:**

Secția administrativă va fi formată din specialiști ca: economist, jurist, specialist resurse umane, administrator sisteme informatice, merceolog, specialist relații publice, secretar administrativ, îngrijitor încăperi de serviciu. Pe parcurs vor fi formate - sector economie, sector resurse umane, sector achiziții, sector juridic cu angajarea altor specialiști în structurile date. Secția administrativă, prin atribuirea de funcții va exercita funcțiile de arhivar. La funcția dată se recomandă de a promova un specialist cu capacități de conducere care va cumula funcția de șef al secției cu funcția de specialist din cadrul secției.

**Se recomandă:**

* la funcția dată se recomandă de a promova un specialist cu capacități de conducere care va cumula funcția de șef al secției cu funcția de specialist din cadrul secției.

1. **SECȚIA EVIDENȚĂ ȘI CONTROL**

**Comentarii:**

Secția evidență și control se propune cu structura prezentată în pagina 19. Numărul de controlori poate să difere de varianta propusă în dependență de numărul de abonați, amplasarea abonaților pe localități, modul de citire a indicațiilor contoarelor.

**Se recomandă:**

* elaborarea politicii de facturare și colectare;
* școlarizarea personalului secției în conformitate cu prevederile politicii elaborate;
* elaborarea indicatorilor de performanță pentru lucrătorii secției;
* elaborarea regulamentului de premiere a lucrătorilor secției pentru atingerea obiectivelor stabilite;
* procurarea și instalarea contoarelor de apă de clasa C de precizie cu turbină, cu citirea și transmiterea datelor la distanță, prelucrarea și facturarea lor.

1. **SECȚIA CONTABILITATE**

**Comentarii:**

Secția contabilitate ca structură rămâne aceeași. Personalul secției necesită efort pentru îndeplinirea funcțiilor sale de serviciu. Studierea și trecerea la evidența contabilă după standarde internaționale, evidența bunurilor luate în gestiunea economică de la primării și alte probleme necesită alte abordări.

**Se recomandă:**

* personalul secției trebuie școlarizat și atestat. Persoanele care nu vor face față provocărilor noi trebuie schimbate;
* toate secțiile în anul viitor să elaboreze bugete reieșind din responsabilitățile sale stabilite prin regulamentele de funcționare;
* secția contabilitate să ducă evidența pe centre de cost și să informeze secțiile despre bugetele executate.

**CONCLUZII FINALE:**

Structura organizatorică propusă are ca scop să mențină pentru o perioadă de trecere tot personalul încadrat în statul de personal al întreprinderii. Recomandările propuse în domeniul automatizărilor proceselor tehnologice trebuie luate în considerație de conducerea întreprinderilor. Pe parcursul realizării acestor obiective personalul de deservire va fi concediat sau după posibilități și capacități trecut la alte funcții. Dezvoltarea întreprinderii trebuie văzută prin creșterea numărului de angajați cu potențial intelectual ridicat și micșorarea personalului implicat în procese de lucru care pot fi automatizate. Structura propusă pe departamente cu secțiile definite oferă o posibilitate de creșterea capacităților angajaților în cadrul Institutului de perfecționare în domeniul apă și canalizare.

Operatorul AAC de dimensiuni medii reprezintă o întreprindere cu un stat de personal de la 50 de angajați la 250 de angajați. Se consideră normativ optimal pentru activitatea operatorului AAC 5,5 angajați la 1000 de abonați.