

APAREGIO GORJ S.A. TARGU JIU

S.C. APAREGIO GORJ S.A.		
INTRARE	Nr.	7160
IESIRE		
Zila	24	Luna 09 Anul 2018

COMPONENTA DE MANAGEMENT A PLANULUI DE ADMINISTRARE 2018-2022

DIRECTOR GENERAL

ING. TRAIAN PATRASCOIU



PRESEDINTE

CONSILIU DE ADMINISTRATIE
ING. RADU ADRIAN ANGHELOIU

CUPRINS

I.1. CONTEXTUL ȘI SCOPUL DOCUMENTULUI STRATEGIC.....	1
I.2. PREZENTAREA S.C. APAREGIO Gorj S.A.....	1
I.3. CADRUL INSTITUTIONAL.....	2
I.4. CADRUL LEGAL	3
II.1. VIZIUNEA, DECLARATIA DE MISIUNE SI OBIECTIVELE STRATEGICE	3
II.2. DECLARATIA DE MISIUNE A DIRECTORULUI GENERAL	4
II.3 OBIECTIVE STRATEGICE.....	5
II.4 PRINCIPII DE MANAGEMENT ALE DIRECTORULUI GENERAL.....	6
II.5 VALORILE APAREGIO Gorj S.A.....	8
III. STRATEGIA DE CONDUCERE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR SI A CRITERIILOR DE PERFORMAN DIN CONTRACTUL DE MANADAT	9
III.1. STRATEGIA DE CONSOLIDARE INSTITUTIONALA	9
STRATEGIA 1: Menținerea calității serviciilor, prin managementul sistemului integratCMSSO.....	9
STRATEGIA 2: Minimizarea impactului asupra activității OR în contextul de preluării progresive a noi zone de operare i armonizarea noilor structuri cu cele deja existente.	10
III.2. STRATEGII COMERCIALE / DE MARKETING	11
III.2.1. STRATEGII DE PIATA	11
STRATEGIA 3: Creșterea extensivă a pieței	11
STRATEGIA 4: Acoperirea cu 100% a serviciilor de alimentare cu apa si canalizare în aria de operare existenta.....	12
III.2.2. STRATEGII DE PRET.....	12
STRATEGIA 5: Unificarea tarifelor în zona de operare	12
III.2.3. STRATEGII DE PRODUSE I SERVICII	13
STRATEGIA 6: Cresterea calitatii citirii, diversificarea si flexibilizarea modalitatilor de citire si facturare	13
III.2.4. STRATEGII DE PROMOVARE	14
STRATEGIA 7. Consolidarea Relatiilor Publice cu toti factorii interesati	14
STRATEGIA 8. Consolidarea relatiilor cu clientii.....	16
STRATEGIA 9 Maximizarea rezultatelor economice ale Companiei	18
III.3. STRATEGII ECONOMICE ,FINANCIARE SI DE AUDIT	17
STRATEGIA 10: Optimizarea fluxului de numerar	19
III.4. STRATEGII PRIVIND OPERAREA SI MENTENANTA	21
STRATEGIA 11: Implementarea sistemului GIS	21
STRATEGIA 12: DEFINITIVAREA sistemului de modelare hidraulic si SCADA	21
STRATEGIA 13: Dezvoltarea unui management eficient de detectare pierderilor de apa	23
STRATEGIA 14: Mentenan a echipamentelor electro-mecanice	24
STRATEGIA 15: Îmbunătățirea sistemului de management al activelor	25
STRATEGIA 16: Eficientizarea consumului de energie	27
STRATEGIA 17: Managementul namolurilor și reziduurilor	28
STRATEGIA 18: Managementul apelor uzate industriale	29
STRATEGIA 19: Protecția surselor de apa.....	29
III.5. STRATEGII DE RESURSE UMANE	31
STRATEGIA 20: Dezvoltarea unui sistem eficient si eficace de management RU.....	31
III.6. STRATEGII IT	32
STRATEGIA 21: Dezvoltarea sistemului informatic de management EMSYS	32
STRATEGIA 22: Eficientizarea comunicării interne electronice	33
III.7. STRATEGIA DE DEZVOLTARE PRIN INVESTITII.....	33
STRATEGIA 23 Finalizarea implementării POS Mediu faza FAZARE.....	34
STRATEGIA 24 Accesare de noi fonduri europene - Etapa 2014-2020.....	34
III.8 STRATEGIA DE CONTROL INTERN MANAGERIAL	37

I.CADRU INSTITUTIONAL

I.1. CONTEXTUL ȘI SCOPUL DOCUMENTULUI STRATEGIC

Contextul elaborării actualului Componenta de Management este legislația relevantă la nivel European și național în domeniul guvernantei corporative a întreprinderilor publice.

Scopul elaborării prezentului document este acela ca, pe baza Planului de administrare elaborat de Consiliul de Administrație al S.C. APAREGIO Gorj S.A. pentru perioada 2018 – 2022 și pe baza Declarației de Misiune a Directorului General, să se stabilească Componenta de Management cuprinzând strategia de conducere a operatorului regional de alimentare cu apă și canalizare din județul Gorj pe durata contractului de mandat aferent perioadei iul 2018 – iun 2022 și pe primul an al acesteia, pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractul de mandat al Directorului General. Componenta de Management este supusa aprobării Consiliului de Administrație al Companiei de Apă APAREGIO Gorj S.A..

Documentul are ca bază viziunea managerială a Directorului General pentru operaționalizarea perspectivelor de conducere și dezvoltare strategică a S.C. APAREGIO Gorj S.A. după cum au fost ele stabilite prin Planul de Administrare, pe baza evoluției până în prezent a serviciului public de alimentare cu apă și canalizare, ținând cont de contextul și tendințele actuale în domeniul serviciilor de profil la nivel național și internațional și de prognozele și perspectivele ce pot fi anticipate astfel încât să ducă la edificarea unei companii de utilități modernă, viabilă financiar, sustenabilă economic, care să ofere servicii de calitate clienților, să fie responsabilă față de societate, față de toți ceilalți parteneri implicați în derularea serviciului și față de mediu în condițiile unei dezvoltări durabile.

Componenta de Management în domeniul instituțional, operațional și de dezvoltare va ține seama de contextul strategic național, particularitățile regionale și locale din aria deservită, și de cerințele de conformare stabilite la nivel European, inclusiv prin condiționalitățile stipulate în Capitolul de Mediu al Tratatului de Aderare.

În al doilea rând, Componenta de Management va operaționaliza obiectivele, indicatorii de performanță și măsurile pentru atingerea, monitorizarea și evaluarea rezultatelor previzionate în Planul de Administrare, propunând măsuri concrete și cuantificabile care să ducă la creșterea performanței manageriale în perioada de referință în vederea atingerii obiectivelor strategice și a Declarației de Misiune a Directorului General.

Pe lângă faptul de a fi un document de planificare strategică pe termen scurt și mediu, Componenta de Management va contribui esențial și la informarea tuturor părților și partenerilor implicați în derularea serviciului, ca premisă a transparenței administrării societății față de publicul larg.

I.2. PREZENTAREA SOCIETĂȚII APAREGIO GORJ S.A. S.A.

SC APAREGIO Gorj S.A. este persoană juridică română, cu sediul în Tg-Jiu, Str.Tineretului nr.8 , înmatriculată ca societate pe acțiuni din data de 01 august 2007, prin reorganizarea Direcției de Servicii si Utilitati Publice din cadrul Primăriei Municipiului Tg-Jiu.

Obiectul de activitate al SC APAREGIO Gorj S.A. este stabilit în Actul Constitutiv și constă în principal în operarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare a căror gestiune îi este delegată, conform Contractului de delegare de gestiune a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare, semnat între Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Apă Canal Gorj și SC APAREGIO Gorj S.A. . Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Apă Canal Gorj a semnat contractul de delegare în numele unităților administrativ-teritoriale din aria de deservire, unități administrativ-teritoriale acționare ale Asociației , după cum urmează :

Nr. crt.	Unitatea administrativ-teritoriala	Aport capital social (lei)	Numar actiuni	Procent din capitalul social
1.	Municipiul Targu Jiu	244.937,50	97.975	23,97%
2.	Municipiul Motru	12.915,00	5.166	1,26%
3.	Orasul Targu Carbunesti	95.940,00	38.376	9,39%
4.	Orasul Bumbesti-Jiu	170.725,00	68.290	16,71%
5.	Orasul Ticleni	105.710,00	42.284	10,35%
6.	Judetul Gorj	385.547,50	154.219	37,74%

Nr. crt.	Unitatea administrativ-teritoriala	Aport capital social (lei)	Numar actiuni	Procent din capitalul social
7.	Orasul Turceni	5940,00	2.376	0,58%

Nr. crt.	Unitate administrativ-teritorială	Hotărâri privind delegarea gestiunii serviciului
1.	UAT Novaci	HCL Novaci nr 24/15.03.2017 HCL Novaci nr. 44/26 04 2017
2.	UAT Lelești	HCL Lelești nr. 46/19.12.2016 ¹
3.	UAT Runcu	HCL Runcu nr. 36/20.12.2016 HCL Runcu nr. 24/28.04.2017
4.	UAT Peștișani	HCL Peștișani nr. 57/27.04.2017
5.	UAT Scoarța	HCL Scoarța nr. 49/28.12.2016 HCL Scoarța nr. 38/21.04.2017
6.	UAT Baia de Fier	HCL Baia de Fier nr. 24/09.03.2017 HCL Baia de Fier nr. 42/11.05.2017
7.	UAT Rovinari	HCL Rovinari nr. 135/28.06.2017
8.	UAT Tismana	HCL Tismana nr. 36/29.06.2017

Consiliul de Administrație are puteri depline cu privire la conducerea și administrarea companiei, iar printre atribuțiile sale principale este și aceea de a aproba Componenta de Management elaborat de Directorul General pentru durata mandatului și pentru primul an de mandat. Începând cu data de 01.07.2007 Compania funcționează efectiv ca operator regional. Formarea operatorului regional a rezultat ca o condiționalitate în vederea accesării programului POS Mediu. Din punct de vedere a ariei geografice acoperite, activitatea companiei se desfășoară pe raza județului Gorj furnizând servicii de alimentare cu apă și prestând servicii de canalizare în 5 localități. În prezent, operatorul APAREGIO Gorj S.A. are dreptul de a exploata sistemele publice de alimentare cu apă și de canalizare, din aria administrativ – teritorială a localităților membre ale Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Apă Canal din județul Gorj, în baza licenței clasa a II a acordată societății de către Autoritatea Națională de Reglementare a Serviciilor Comunitare de Utilități Publice, conform Ordinului 182/2011, în condiții de eficiență economică, cu menținerea indicatorilor de performanță impuși.

Compania este certificată pentru sistemul integrat calitate – mediu - sănătate și securitate ocupațională conform standardelor SR EN ISO 9001:2008, SR EN ISO 14001:2005 și OH SAS 18001:2008.

I.3. CADRUL INSTITUȚIONAL

Componenta de Management a Planului de Administrare al S.C. APAREGIO Gorj S.A.S.A. pentru perioada 2018 - 2022 a fost elaborată în baza Ordonanței de urgență nr. 109 / 30.11.2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată și modificată prin Legea nr. 111/ 2016, cu respectarea prevederilor art. 36, respectiv:

„ (1) În termen de 60 de zile de la numire, directorii sau membrii directoratului elaborează și prezintă consiliului de administrare sau de supraveghere o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

(2) Consiliul de administrație sau de supraveghere poate cere completarea sau revizuirea componentei de management a planului de administrare dacă aceasta nu prevede măsurile pentru realizarea obiectivelor cuprinse în scrisoarea de așteptări și nu cuprinde rezultatele prognozate care să asigure evaluarea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

(3) Aprobarea componentei de management și a planului de administrare în integralitate de către consiliul de administrare se realizează în termen de maximum 20 de zile de la data îndeplinirii termenului prevăzut la alin. (1).

(4) După aprobarea planului de administrare de către consiliul de administrare sau de consiliul de supraveghere, componenta de management sau, după caz, indicatorii de performanță financiari și

nefinanciari aprobati constituite anexa la contractul de mandat incheiat cu directorii sau membrii directoratului".

Componenta de Management, elaborata conform prevederilor art. 36 din OUG nr. 109 / 2011, actualizata, completeaza Componenta de Administrare, elaborata conform prevederilor art. 30 din OUG nr. 109 / 2011, actualizata, care a fost aprobata prin Decizia Consiliului de Administratie nr. 22 / 24.02.2018. ??

Operatorul Regional de Apa si Apa Uzata S.C. APAREGIO Gorj S.A. intra sub incidenta OUG nr. 109 / 2011, aprobata si modificata prin Legea nr. 111 / 2016, fiind o societate comerciala pe actiuni, constituita in conformitate cu prevederile Legii nr. 31 / 1990 (republicata) privind societatile comerciale, cu modificarile si completarile ulterioare.

I.4. CADRUL LEGAL

Componenta de management se pliază în totalitate pe legislația aplicabilă societăților comerciale din România, coroborată cu legislația și reglementările existente în domeniul serviciilor comunitare de utilități publice în general, respectiv în domeniul serviciilor publice de apă și canalizare, în particular, precum și cu alte acte normative, respectiv:

1. Legea 31/1990 republicata ,privind societățile comerciale;
2. Ordonanța de urgență nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;
3. OUG nr. 51/2013 - modificarea si completarea OUGnr. 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice
4. Legea 544/2001, privind liberul acces la informațiile de interes public;
5. Hotărârea de guvern nr.123/2002 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr.544/2001, privind liberul acces la informațiile de interes public;
6. Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor la SC APAREGIO Gorj S.A. nr.6 din 18.08.2008 privind transformarea SC APAREGIO Gorj S.A. în operator regional.
7. Actul constitutiv al SC APAREGIO Gorj S.A.;
8. Legea 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare;
9. Legea 241/2006 modificata si republicata a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, cu modificările și completările ulterioare;
10. Ordinul nr.88/2007 pentru aprobarea Regulamentului cadru al serviciului de alimentare cu apă și canalizare;
11. Ordinul 90/2007 pentru aprobarea contractului cadru de furnizare, prestare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare;
12. Ordinul Presedintelui ANRSC nr.466 din 23.09.2008 reinit prin Ordinul ANRSC nr. 467 din 21.10.2013 prin care se aprobă eliberarea licenței clasa 2 APAREGIO Gorj S.A. pentru serviciul public de alimentare cu apă și canalizare.
13. Hotararea Adunării Generale a Asociațiilor din cadrul ADIA, pentru aprobarea Regulamentului de furnizare a serviciilor de apă și canalizare.
14. Contractul de delegare de gestiune incheiat in anul 2008.
15. Contractul Colectiv de Muncă înregistrat la ITM Gorj valabil pana la data de 31.12.2018
16. Memorandumul și Contractul de Finanțare pentru programele de investiții ISPA și POS Mediu
17. Planul Național de Dezvoltare 2007-2013
18. Prevederile Capitolului de mediu din Tratatul de Aderare al României la UE.

Nu în ultimul rând, sunt deosebit de relevante principalele documente de reglementare la nivel european în privința alimentării cu apă și calității Mediului, reprezentate prin Directiva – cadru Europeană a apei 98/83 CE, respectiv Directiva 91/271/CE privind epurarea apelor uzate urbane.

II.1. VIZIUNEA, DECLARAȚIA DE MISIUNE ȘI OBIECTIVELE STRATEGICE

II.1.1 Viziunea

Viziunea mandatului 2018-2022 a Directorului General este aceeași cu a Consiliului de Administrație, stabilită prin Planul de Administrare, și preconizează o companie puternică, orientată către clienți și comunitate, sustenabilă economic, eficientă financiar, a cărei caracteristici vor fi

transparența, calitatea, performanța și responsabilitatea în prestarea serviciului public de alimentare cu apă și canalizare – epurare.

Asigurarea unei alimentări cu apă potabilă, respectiv a unui serviciu de canalizare apreciate calitativ, eficiente cantitativ și responsabile la adresa mediului înconjurător și comunitar din aria de deservire va decurge în condițiile unui management performant, a continuării dezvoltării și consolidării ca unul din cei mai importanți operatori regionali, competitiv pe piața serviciilor publice de profil și a unei reale și permanente preocupări pentru nevoile și doleanțele clienților companiei.

APAREGIO Gorj S.A.. va genera un sentiment de responsabilitate în toată compania, respectul pentru consumatori și va aprecia contribuțiile angajaților din punct de vedere al competenței profesionale și al constientizării civice.

Pe parcursul dezvoltării ROC, APAREGIO Gorj S.A.. va trebui să conclueze cu multe consilii locale, reprezentate prin intermediul ADI. De aceea va fi vital să se asigure cai de comunicare pentru ca informațiile să fie ușor de înțeles și accesibile noilor UAT-uri ce vor adera la Operator.

APAREGIO Gorj S.A.. va aborda și conceptul de extindere și dezvoltare în alte zone decât județul Gorj pentru a răspunde provocării eficienței sectorului de apă.

II.1.2 Misiunea

Misiunea noastră este *“asigurarea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare în mod durabil, profitabil și la standardele de calitate în vigoare, acționând în direcția intereselor clienților noștri și ale comunităților din care fac parte”*.

- Dorim să furnizăm servicii de apă și apă uzată de bună calitate, la prețuri suportabile în condiții de eficiență economică, să anticipăm nevoile și așteptările clienților din zona noastră de operare

- Ne angajăm să promovăm respectul și transparența prin tratamentul egal al tuturor clienților noștri și prin menținerea unei comunicări eficiente cu toți factorii interesați

- Țintim un nivel ridicat de profesionalism prin continuă instruire a angajaților noștri pe care îi tratăm cu respect și fără discriminare

- Construim viitorul companiei noastre având drept scop prosperitatea, continuitatea, stabilitatea și dezvoltarea durabilă a acestora printr-un management competitiv

- Vom promova responsabilitatea instituțională, protecția și conservarea mediului înconjurător

- Ne angajăm să promovăm respectul reciproc și tratamentul egal al clienților noștri, prin facilitarea unei comunicări eficiente, coerente, transparente cu toți factorii relevanți;

II.2 DECLARAȚIA DE MISIUNE A DIRECTORULUI GENERAL

Liniile strategice de dezvoltare continuă și durabilă a serviciului stipulate prin Planul de Administrare și în conformitate cu obiectivele și criteriile de performanță anexă la contractul de mandat pentru îmbunătățirea performanței managementului vor fi operaționalizate prin asumarea declarației de misiune a directorului general.

APAREGIO Gorj S.A. țintește înspre atingerea performanței operaționale și financiare, responsabilizând consumatorii cu privire la importanța apei.

Suntem conștienți că în perioada care urmează caracteristica cea mai importantă a serviciilor noastre trebuie să fie calitatea și permanenta preocupare în ceea ce privește prevenirea poluării mediului, sănătatea și securitatea ocupațională a angajaților.

Directorul general al APAREGIO Gorj S.A. se angajează să ofere servicii complete și complexe de captare, tratare și distribuție a apei potabile, precum și servicii de colectare, transport și epurare a apei menajere și industriale.

Calitatea înseamnă pentru noi îndeplinirea cerințelor și așteptărilor clienților noștri, pe care le putem realiza numai bazându-ne pe contribuția și implicarea fiecărui angajat.

Ca urmare:

- dorim să furnizăm servicii de bună calitate la prețuri accesibile pentru toți consumatorii din zona noastră de acoperire ;
- ne angajăm să promovăm respectul și transparența prin tratamentul egal al tuturor clienților noștri și prin promovarea unui sistem de relații publice consistent și consecvent ;
- Țintim un nivel ridicat de profesionalism prin continuă instruire a angajaților noștri pe care îi tratăm cu respect și fără discriminare ;
- asigurarea unui management performant, cu o înaltă eficiență cost/beneficiu, se va realiza ținând

cont de suportabilitatea socială a celor mai sărace categorii de clienți din aria deservită, în conformitatea cu condiționalitățile asumate prin Memorandumurile și Contractul de Finanțare POS Mediu și POIM, în condițiile acoperirii integrale a costului economic de prestare a serviciului ;

- Compania își va consolida politica de responsabilitate socială astfel încât să devină un etalon de implicare, eficientă și transparentă față de acționari, administratori, comunitate și clienți ;
- îmbunătățirea continuă a managementului operațional se va realiza în condițiile continuării asumării politicii de mediu, dezvoltare durabilă și gestionare integrată responsabilă a resurselor de apă ;
- managementul companiei ține cont de faptul că beneficiarul final al întregii sale activități este clientul și comunitatea și ca atare se va derula în spiritul profesionalismului, respectului, consultării, și implicării acestora în gestionarea serviciului ;
- Compania își propune să se înscrie în rândul operatorilor regionali lideri în privința absorbției fondurilor Europene, din perspectiva continuării programelor de investiții de modernizare, reabilitare și extindere, în vederea atingerii calității dorite a serviciului, a îndeplinirii necesităților obiective de dezvoltare și a condiționalităților asumate de România prin Capitolul de mediu al tratatului de aderare ;
- vom promova responsabilitatea instituțională și vom urmări permanent conformarea cu legislația și alte cerințe aplicabile activităților organizației ;
- vom îmbunătăți performanțele de mediu, sănătatea și securitatea ocupațională prin controlul și influențarea aspectelor semnificative de mediu și a riscurilor identificate, precum și prin adoptarea unui comportament preventiv față de mediu, sănătate și securitate ocupațională ;
- vom asigura dezvoltarea și profitabilitatea organizației pe termen lung.

II.3 OBIECTIVE STRATEGICE

Orizontul 2018 – 2022 urmărește continuarea liniei de dezvoltare a societății prin consolidarea obiectivelor strategice pe care Operatorul și le-a asumat în ultimii ani, reflectând atât valorile societății cât și țintele generale de performanță economică.

Pentru realizarea misiunii sale APAREGIO Gorj S.A. își propune următoarele obiective strategice, având în vedere principalele direcții:

1) Eficiența economică

- Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia
- Asigurarea viabilității economice și sustenabilității financiare a operatorului prin politici adecvate de urmărire a eficienței cost/beneficiu a serviciului, recuperare creanțe, control intern managerial, managementul riscului,
- Îmbunătățirea continuă a managementului mentenanței în scopul reducerii timpilor de intervenție, a consumurilor de materiale, continuarea automatizării activității operaționale în vederea reducerii consumurilor și costurilor ;
- Obținerea unei marje optime de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății, cât și rambursarea creditelor accesate în cadrul programelor cu co-finanțare europeană ;
- Extinderea prudentă și în condiții de eficiență a ariei de operare cu noi localități din cadrul Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Gorj, inclusiv prin extinderea rețelelor de canalizare în unele localități care au în prezent doar rețele de apă potabilă ;
- Monitorizarea permanentă a costurilor de operare și reducerea pe cât posibil a acestora ;
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de operare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate a populației .

2) Modernizarea și îmbunătățirea serviciului

- Întreținerea continuă și supravegherea atentă a sistemului de alimentare cu apă potabilă, a sistemului de colectare a apelor reziduale și a sistemului de epurare, având permanent pregătite echipe de intervenție rapidă ;
- Colectarea tuturor apelor uzate prin rețeaua de canalizare, epurarea acestora și tratarea nămolului, cu respectarea standardelor naționale și europene de calitate ;

- Modernizarea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată, în beneficiul populației și al mediului din județul Gorj în scopul îndeplinirii obligațiilor din Contractul de Delegare ;
- Finalizarea implementării cu succes a programului de investiții în curs -POS Mediu- etapa fazarilor planificate si finantae ;
- Pregătirea responsabilă a aplicației pentru etapa a doua de investitii cu fonduri nerambursabile POIM (2014-2020+3) folosind experiența etapei POS, în vederea minimizării oricăror impedimente în contractarea și derularea lucrărilor ;
- Continuarea derulării celorlalte programe proprii de investiții (surse IID) ;
- Sprijinirea autorităților locale în derularea programelor proprii astfel încât să concureze la atingerea dezideratului de acoperire 100% cu servicii a ariei de deservire ;
- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației ;
- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către clienți prin colectarea, transportul și evacuarea apei meteorice ;
- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi ;

3) Orientarea către client

- Preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse ;
- Îmbunătățirea calității vieții populației care trăiește în zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de apă potabilă și canalizare la nivelul standardelor europene ;
- Informarea eficientă și educarea utilizatorilor în ceea ce privește consumul rațional de apă ;
- Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu și la pericolele deversării anumitor substanțe în mediul natural ;
- Continuarea politicii de solidaritate socială intercomunități ;

4) Competențe profesionale

- Creșterea eficienței generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății ;
- Crearea unui mediu favorabil învățării în companie și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne ;
- Dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă și evaluarea atentă a angajaților ;
- Continuarea programelor de creștere a competenței profesionale la toate nivelele .

5) Grijă pentru mediu

- Gestionarea rațională a resurselor naturale ;
- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului ;
- Implementarea eficientă a tehnologiilor de epurare moderne conform standardelor europene ;
- Implementarea metodelor eficiente de gestionare a nămolurilor ;
- Aplicarea politicilor de management durabil pentru monitorizarea resurselor și evaluarea riscurilor de mediu .

6) Grijă pentru sănătatea populației și angajaților

- Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin modernizarea sistemului de monitorizare a calității apei uzate și a apei potabile ;
- Furnizarea apei potabile la parametrii de potabilitate impuși de normativele în vigoare ;
- Asigurarea securității și sănătății angajaților companiei .

În vederea operaționalizării și cuantificării principalelor obiective strategice, Consiliul de Administrație stabilește următoarele criterii (indicatori) de performanță specifici și pentru anul 2018 indicatorilor de performanță pentru perioada 2018 - 2022 vor fi actualizați anual după aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli.

II.4. PRINCIPII DE MANAGEMENT ALE DIRECTORULUI GENERAL

În scopul atingerii obiectivelor companiei si implementarii viziunii si misiunii, in procesul managerial promovam urmatoarele principii, care se considera a fi valabile, necontradictorii, relativ invariabile in timp si complementare, cum ar fi:

1. Principiul universalitatii serviciilor publice - accesul la serviciile publice de interes general reprezinta o componenta inseparabila a drepturilor fundamentale ale omului, fapt ce impune ca serviciile publice de gospodarie comunală sa fie furnizate cu respectarea permanentă, neconditionată de interese economice sau politice, ori de alte restrictii subiective, a unor cerințe minime: accesul la servicii prin prisma suportabilității acestora; continuitatea serviciilor; tratamentul nediscriminatoriu.

Acest principiu ghidează eforturile de planificare și dezvoltare strategică în aria de operare.

2. Principiul continuității serviciilor publice - serviciile publice sunt constituite ca să răspundă unor nevoi permanente ale cetățenilor și nu unor nevoi trecătoare. Datorită specificului Companiei și impactului pe care îl au aceste servicii asupra bunăstării populației și a bunei desfășurări a activității clienților în aria de operare, este foarte important să facem tot posibilul ca serviciile de apă și de canalizare să funcționeze neîntrerupt la standardele de calitate asumate, iar întreruperile să fie programate sau cu timp de rezolvare cât mai redus cu putință.

Acest principiu ghidează deciziile acțiunilor, de ierarhizare a priorităților, investițiilor, alocării resurselor, planificării etc., în special la nivel operațional, pe termen scurt, în activitățile de zi cu zi, dar și pe termen mediu și lung.

3. Principiul obiectivității - În acțiunile noastre facem tot posibilul să fim bine documentați în diferite probleme legate de buna desfășurare a activităților, a problemelor prezente și proiectele viitoare de investiții și de dezvoltare. În procesul de documentare ne bazăm pe mai multe surse interne și externe, pe realitatea din teren, pe articole și studii de specialitate și pe puncte de vedere diferite pe care le analizăm imparțial și deschis.

Acest principiu facilitează luarea unor decizii și implementarea unor măsuri bine ancorate în nevoile companiei și în realitatea de pe teren.

4. Principiul dezvoltării strategice - este unanim acceptată ideea că schimbarea este parte integrantă a vieții și societăților din toate timpurile. În prezent, această caracteristică este complexă și dinamică datorită interdependenței factorilor principali, atât cei specifici companiei, cât și celor externi: nevoile clienților, dezvoltare regională, cercetare-dezvoltare, dezvoltarea tehnologiilor, legislație, protecția mediului, situație socio-economică, resurse umane și economice.

Acest principiu ghidează planificarea eficientă, pe termen mediu și lung, pe de o parte prin procesul de mentinere, întreținere și înlocuire a echipamentelor, rețelelor, instalațiilor, stațiilor de epurare, uzinelor de apă, forajelor sistărilor de pompare iar pe de altă parte prin procesul de creștere a gradului de accesibilitate a populației la servicii de apă și de canalizare prin construirea de noi stații de epurare, stații de pompare, prin extinderea rețelelor și activității regionale.

5. Principiul sinergiei eforturilor - În scopul atingerii obiectivelor sunt mobilizate o diversitate semnificativă și complexă de oameni cu competențe diferite. Organizarea și motivarea oamenilor, comunicarea organizațională, dezvoltarea competențelor și aplicarea acestora într-o manieră eficientă și eficientă, sunt câteva dintre preocupările pe care le promovăm prin intermediul acestui principiu.

Acest principiu facilitează luarea deciziilor într-o manieră care să realizeze masa critică optimă de oameni, necesară inițierii, realizării, implementării și finalizării diferitelor proiecte, acțiuni și activități.

6. Principiul transparenței și profesionalismului operațiunilor comerciale în sistemul serviciilor de apă și de canalizare - acest principiu susține raționalitatea și corectitudinea din punct de vedere organizațional pentru a evita acțiuni dictate de bunul plac, în raport cu modul de gestionare a banilor, iar din punct de vedere comercial să nu permită comportamente care vizează sfidarea flagrantă a legislației privind achizițiile aferente sistemului.

7. Principiul eficienței economice - principiul relevă faptul că societatea nu are ca scop maximizarea profitului și respectând obiectivul de a fi eficient, nu va încălca principiul universalității serviciilor de gospodărire comunală.

8. Principiul unității dinamice a reglementărilor specifice - principiul a fost implementat odată cu apariția legislației românești, aliniată la standardele europene de performanță.

Acest principiu are la bază:

- *Cerințe de natură obiectivă* : îmbunătățirea permanentă a raportului calitate - pret, pe fondul creșterii mai rapide a factorului calitate, comparativ cu factorul pret; diminuarea și/sau eliminarea factorilor de risc privind calitatea intrinsecă a operatorilor din cadrul serviciilor apă și de canalizare; structurarea unor operatori puternici din punct de vedere tehnic, tehnologic și economic - financiar, astfel încât gradul de pregătire al acestora să fie dacă nu maxim, cel puțin optim

- *Cerinte de natura subiectiva* :diminuarea la minim a componentelor subiective neprofesionale si arbitrare, in spatiul deciziilor strategice din sistemul serviciilor publice de apa si de canalizare; diminuarea gradului de risc privind concurenta neloiala si raportarea pe aceasta baza, a operatorilor la aceleasi coordonate si criterii de natura tehnica, organizatorica si financiara; reglementarea si controlul regimului de concesiune a serviciilor publice in paralel cu diminuarea factorului politic in realizarea si finalizarea unor astfel de actiuni; disciplinarea si responsabilizarea comportamentului unor operatori de pe piata serviciilor publice.

9. Principiul managementului participativ:

- prin implicarea managerilor, specialiștilor in Companie ,
- prin consultarea salariaților prin diferite metode cu privire la principalele decizii cu impact în zona de resurse umane.

10. Principiul motivării tuturor factorilor implicați în activitatea companiei: motivarea ca principiu general de management al organizației, exprimă *necesitatea unei asemenea dimensionări și alocări a resurselor, a stabilirii și utilizării stimulentei și sancțiunilor materiale și morale de către factorii decizionali, astfel încât să se asigure o împlinire armonioasă a intereselor tuturor părților implicate, generatoare de performanțe superioare ale companiei.*

II.5. VALORILE APAREGIO Gorj S.A.

Principiile mentionate anterior au la baza o serie de valori in care credem si pe care le promovam in compania noastra. In randurile care urmeaza, mentionam cele mai importante valori in care credem, fara a ne rezuma doar la acestea:

1. Integritate
2. Loialitate
3. Responsabilitate
4. Respectul legii
5. Echitate
6. Transparenta
7. Profesionalism
- 8 .Deschidere fata de idei si abordari noi
- 9.Dialog si consens
- 10.Confidentialitate

Integritate - suntem un colectiv cu o conduita onesta.

Loialitate - suntem devotati companiei si clientilor nostri in scopul indeplinirii obiectivelor asumate atat In nume personal cat siIn numele companiei.

Responsabilitate - ne asumam responsabilitatea pentru activitatile intreprinse de noi, si suntem gata sa suportam consecintele acestora.

Respectul legii - respectam prevederile legale si nu ne abatem de la acestea. Incalcarea legii este nepermisa.

Echitate - atat angajatii societatii, cat si clientii sunt tratati impartial, corect si echitabil.

Transparenta - facem eforturi pentru o transparenta maxima in ceea ce priveste regulile, procedurile, cerintele profesionale, principiile de evaluare, etc.

Profesionalism - folosim toate resursele pentru atingerea unui standard ridicat de calitate a serviciilor prestate, pentru satisfacerea cerintelor clientilor si castigarea loialitatii acestora. Ne bazam pe o buna judecata profesionala asigurata de experienta si valoarea angajatilor nostri. Comunicam, conclucram si reusim impreuna.

Deschisi la initiative noi - ne bazam pe o atitudine deschisa si participativa in activitatea organizatiei, astfel incat sa raspundem la schimbarile socio-economice locale, regionale, nationale si internationale la nevoile beneficiarilor serviciilor noastre.

Dialog - promovam procesul voluntar prin care partenerii se informeaza, consulta si negociaza In vederea stabilirii unor acorduri In probleme de interes comun.

Confidentialitate - suntem fideli acestui principiu in asigurarea accesului la informatie in conformitate cu legile, regulile si procedurile existente. Protejam datele cu caracter personal si cele privitoare la partenerii externi.

III. STRATEGIA DE CONDUCERE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR ȘI CRITERIILOR DE PERFORMANȚĂ DIN CONTRACTUL DE MANDAT

Strategia de management operaționalizează obiectivele strategice din principalele domenii majore de activitate a societății și propune planuri de măsuri concrete pentru atingerea acestora și a criteriilor (indicatorilor) de performanță din Contractul de Mandat, metodele de monitorizare, evaluare și control intern a rezultatelor prognozate.

Strategiile de conducere, specifice societății APAREGIO Gorj S.A. , cuprinse în prezentul Componenta de Management , au fost elaborate cu respectarea viziunii, declarației de misiune și a principalelor direcții strategice, în conformitate cu Planul de Afaceri, cu Strategia de Administrare a societății, având ca scop primordial atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractul de mandat.

În urma analizei S.W.O.T (în anexa la prezentul document), acestea au fost structurate în funcție de punctele tari și cele slabe , oportunități și amenințări identificate , principalele direcții de acțiune pentru departamente, servicii, compartimente ale Operatorului regional, astfel:

- strategia de consolidare instituțională
- strategii comerciale și de marketing (strategii de piață, strategii de produs / serviciu, strategii de preț și strategii de promovare)
- strategii operaționale și de întreținere
- strategii de resurse umane
- strategii privind sistemele informaționale
- strategii de management economic – financiar și de audit
- strategii de dezvoltare prin investiții
- strategia de control intern / managerial

III.1. STRATEGIA DE CONSOLIDARE INSTITUȚIONALĂ STRATEGIA 1

Menținerea calității serviciilor, prin managementul sistemului integrat al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale

APAREGIO Gorj S.A. a manifestat o preocupare continuă pentru obținerea satisfacției clienților săi, prin controlarea activităților și proceselor din cadrul organizației, cu scopul de a spori eficiența și eficacitatea cu care se răspunde solicitărilor și cerințelor înaintate de către consumatori. În acest context, compania a implementat un sistem de management integrat al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale (SMCMSSO), urmărind în continuare:

- creșterea eficienței prin reducerea pierderilor
- anticiparea cerințelor clienților și, implicit, îmbunătățirea imaginii companiei
- îmbunătățirea calității serviciilor
- consecvență în aplicarea noilor tehnologii implementate sau în curs de implementare
- sporirea numărului utilizatorilor
- creșterea eficienței interne printr-o mai bună organizare a muncii
- îmbunătățirea planificării și ținerii sub control a proceselor și, implicit, creșterea productivității și reducerea costurilor

Obiective generale

- 1) Menținerea Sistemului Integrat de Management al Calității, Mediului, Sănătății și Securității Ocupaționale, în conformitate cu cerințele standardelor de referință SR EN ISO 9001 : 2008, SR EN ISO 14001 : 2005 și SR OHSAS 18001 : 2008.
- 2) Implementarea Sistemului de Management al Calității în cadrul Laboratorului de Apă Uzată și Laboratorului de Apă Potabilă, în conformitate cu cerințele standardului ISO/IEC 17025:2005 – „Cerințe generale pentru competența laboratoarelor de încercări și etalonări” până la finele anului 2019 pentru laboratorul de apă uzată și finele trim.II 2018 pentru laboratorul de apă potabilă.

Obiective specifice

- 1 Menținerea certificării ISO de calitate, mediu, sănătate și securitate în muncă în conformitate cu standardele:
 - SR EN ISO 9001 : 2008 - calitate,
 - SR EN ISO 14001 : 2005 - mediu

- SR OHSAS 18001 : 2008 – sănătate și securitate ocupațională

Activități specifice contractului

Contractul încheiat cu prestatorul autorizat are ca obiect recertificarea și supravegherea în conformitate cu standardele 9001, 14001 și 180001 a sistemelor de management al calității, mediu, sănătate și securitate ocupațională implementat de companie pentru activitățile de captare, tratare și distribuție a apei potabile și colectare și epurare a apelor uzate.

Se va urmări realizarea

1.2. Auditul de supraveghere numărul 1 cuprinde:

- Auditul de supraveghere
- Elaborarea raportului de audit.
- Dreptul de utilizare a mărcilor

Supravegherea numărul 1 se va efectua la 11 luni de la data auditului de recertificare.

1.3. Auditul de supraveghere numărul 2 cuprinde:

- Auditul de supraveghere
- Elaborarea raportului de audit.
- Dreptul de utilizare a mărcilor

Supravegherea numărul 2 se va efectua la 22 luni de la data auditului de recertificare.

2) Proiectarea, documentarea și implementarea sistemului de management al calității SR EN ISO 17025:2005 în cadrul Laboratorului de Apă Potabilă și finalizarea procesului de acreditare RENAR pentru Laboratorul de Apă Potabilă și inițierea procesului de acreditare RENAR pentru Laboratorul de Apă Potabilă și Laboratorul de Ape Uzate.

Activități specifice

Etapele obținerii acreditării sunt:

2.1. Elaborarea documentației pentru obținerea acreditării:

- a) stabilirea proceselor din laborator ce vor fi certificate
- b) proiectarea, documentarea și implementarea sistemului de management al calității EN ISO 17025 /2005
- c) auditul de diagnoză al situației existente în laborator privind referențialul SR EN ISO 17025/2005
- d) elaborarea manualului calității
- e) elaborarea procedurilor generale, tehnice și specifice
- h) elaborarea instrucțiunilor de lucru
- i) calculul incertitudinii și validarea metodelor
- l) efectuarea unui audit conform cerințelor referențialului SR EN ISO 17025

2.2. Inițierea procesului de acreditare prin depunerea documentației elaborate la Asociația de Acreditare RENAR, unicul organism de acreditare din România.

a. Încheierea contractului cu RENAR

b. Depunerea documentației la RENAR

(pentru laboratorul de ape uzate documentația depusă pentru acreditare trebuie să cuprindă următoarele analize: preluarea (eșantionarea) și manipularea probelor de apă ; pH ; materii totale în suspensie ; reziduul filtrabil uscat la 105°C ; CCO Cr ; CBO 5 ; Amoniu ; Azotatul ; Aziotit ; Fosfat total; Agenți anoxici de suprafață)

c. Analiza documentației de către RENAR

d. Evaluarea laboratorului

e. Emiterea certificatului de acreditare

f. Audit de supraveghere

STRATEGIA 2:

Minimizarea impactului asupra activității operatorului regional în contextul preluării progresive a unor zone de operare și armonizarea noilor structuri cu cele deja existente.

Fiecare program major de investiții a însemnat o nouă etapă de modernizare instituțională a companiei. Acest proces va continua prin finalizarea măsurilor demarate odată cu începerea implementării etapei I a POS Mediu și prin inițierea unei etape noi odată cu demararea POIM începând.

Urmare a tendinței de până în prezent, se estimează creșterea ariei de deservire din județul Gorj, în particular prin preluarea unor localități noi unde au fost puse în funcțiune rețele de către autoritățile locale, sau unde se vor finanța rețele noi prin POIM .

Experiența a arătat că viabilitatea alimentării cu apă, în particular a localităților rurale mici având surse locale de apă, devine problematică astfel încât în perioada următoare se vor intensifica eforturile de includere a acestor localități în sisteme integrate, a căror existență devine deosebit de necesară.

Obiective

1. Elaborarea și aprobarea procedurilor cadru de extindere a zonelor de operare, în localitățile membre A.D.I.A., astfel încât să fie posibilă, integrarea cu succes a noilor zone de operare în structurile companiei.

2. Adoptarea unei structuri organizaționale, bazate pe conceptul activităților regionale și locale, care să permită gestionarea activităților operaționale la nivel local și a activităților majore și a serviciilor suport la nivel regional.

3. Aplicarea corespunzătoare a procedurilor cadru de extindere a zonelor de operare în localitățile membre A.D.I.A..

4. Extinderea certificării sistemului integrat de management, progresiv, la nivelul fiecărei unități administrativ – teritoriale preluate.

III.2. STRATEGII COMERCIALE ȘI DE MARKETING

III.2.1. Strategii de piață

STRATEGIA 3

Creșterea extensivă a pieței

APAREGIO Gorj S.A. își propune aplicarea unei strategii privind creșterea extensivă a pieței, prin preluarea în operare a membrilor A.D.I.A., unde există deja sau se vor implementa sisteme centralizate de apă și canalizare. Implementarea cu succes a acestei strategii este susținută de situația de monopol în care se află APAREGIO Gorj S.A. în ceea ce privește produsele și serviciile de bază.

Preluarea progresivă în operare a localităților membre A.D.I.A. raportat la momentul punerii în funcțiune a sistemelor de apă și apă uzată, realizate de către autoritățile administrațiilor publice locale prin implementarea proiectelor de investiții finanțate din bugetele locale, de stat sau fonduri europene.

APAREGIO Gorj S.A. își propune implementarea unei strategii de creștere extensivă a pieței prin realizarea de campanii de educare și conștientizare a populației privind necesitatea și importanța apei pentru măsurile sanitare și de igienă în beneficiul propriei sănătăți, precum și prin inventarierea periodică a consumatorilor în vederea depistării consumatorilor clandestini.

Obiective:

- 1) Inventarierea utilizatorilor având consumuri excesiv de mici, în scopul monitorizării particularităților și modului de viață al acestora.
- 2) Inițierea unei campanii anuale de educare și conștientizare privind importanța apei în igiena și sănătatea populației, prin implicarea angajaților, a utilizatorilor și a mass – mediei, astfel încât consumul zilnic de apă potabilă în aria noastră de operare să atingă nivelul mediu din Uniunea Europeană.
- 3) Inventarierea tuturor imobilelor situate pe străzi pe care există rețele de apă potabilă, dar a căror proprietari nu sunt înregistrați în evidențele companiei ca utilizatori de apă potabilă în vederea depistării consumatorilor clandestini.
- 4) Inventarierea tuturor imobilelor situate pe străzi pe care există rețele de canalizare și a căror proprietari nu sunt înregistrați în evidențele companiei ca utilizatori de servicii de canalizare.
- 5) Notificarea utilizatorilor a căror imobile sunt situate pe străzi pe care există rețele de canalizare și nu sunt racordați la rețeaua de canalizare, privind obligativitatea deversării apelor uzate doar în rețeaua orășenească .
- 6) Inițierea unei Hotărâri a Consiliului Județean Gorj privind obligativitatea utilizatorilor situați pe străzi pe care există rețele de canalizare de a deversa apele menajere doar în rețelele publice de canalizare, precum și obligativitatea tuturor consumatorilor care au surse proprii de alimentare cu apă de a încheia contracte cu operatorul regional pentru preluarea în rețeaua de canalizare a apelor uzate.
- 7) Propunere de includere în Hotărâre a sancțiunilor contravenționale prevăzute de Hotărârea împotriva celor care nu deversează apa uzată în rețeaua de canalizare.
- 8) Inventarierea prin solicitarea de informații de la Apele Române a tuturor agenților economici care beneficiază de surse proprii de alimentare cu apă și care deversează apa uzată în rețeaua publică de canalizare.

- 9) Inițierea unei campanii de educare și conștientizare a populației cu privire la riscurile majore privind poluarea mediului și a apelor de suprafață în cazul deversărilor necontrolate
- 10) Activitate continuă de lobby pentru susținerea unor măsuri legislative vizând obligativitatea conectării la rețelele de apă – canal, acolo unde ele există sau au fost înființate prin bani publici.
- 11) Preluarea progresivă în operare a localităților membre A.D.I.A. raportat la momentul punerii în funcțiune a sistemelor de apă și apă uzată, realizate de către autoritățile administrațiilor publice locale prin implementarea proiectelor de investiții finanțate din bugetele locale, de stat sau fonduri europene.

Măsuri pentru stabilizarea consumului facturat:

- citiri regulate(lunar);
- citiri intempestive;
- fotografierea indexului;
- facturarea mediei consumului pe 12 luni anterioare doar în caz de inaccesibilitate;
- rapoarte cu consumuri atipice;
- verificări în teren ale echipelor de control(situații neclare și clandestine);
- rapoarte informatice cu indexul de schimbare apometre și seria aparatului montat;
- fotografierea apometrului/sigiliului la schimbare.

Măsuri de reducere a diferentelor de contorizare ce apar din clasa de precizie și debitul minim de pornire :

- uniformizarea clasei de precizie a contoarelor la o clasă superioară;
- montarea corectă a contoarelor, în poziția optimă de funcționare și cu respectarea tronsoanelor de linistire.

Depistarea utilizatorilor clandestini

- continuarea controalelor pentru depistarea utilizatorilor clandestini (grafic lunar);
- cuantificarea prejudiciului creat prin bransarea clandestină la sistemul de alimentare cu apă și recuperarea prejudiciului prin mijloace legale

STRATEGIA 4

Acoperirea cu 100% a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în aria de operare existentă

APAREGIO Gorj S.A. vizează acoperirea cu 100% a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în aria de operare existentă, prin realizarea cu succes a obiectivelor cuprinse în:

1. Programele anuale de investiții finanțate de la bugetele locale inclusiv Fondul IID constituit la nivelul operatorului regional ;
2. Programele anuale de investiții finanțate din surse proprii ale companiei ;
3. Proiectul „Extinderea și modernizarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj”, cofinanțat din Fondul de Coeziune al Uniunii Europene prin POS Mediu, aflat în etapa de implementare "fazăre" ;
4. Proiectele care vor fi finanțate din fonduri europene în etapa a 2-a POIM 2014 – 2020+3.

Obiective:

- 1) Realizarea extinderilor și modernizărilor rețelelor de apă și canal, la nivelul unităților administrativ – teritoriale deservite, conform termenelor din programele anuale de investiții, aprobate de către autoritățile locale, cu finanțare parțială sau integrală din bugetele consiliilor locale sau IID.
- 2) Realizarea extinderilor și modernizărilor rețelelor de apă și canal, conform termenelor din programele anuale de investiții aprobate de către Consiliul de Administrație al companiei cu finanțare din surse proprii.
- 3) Finalizarea activităților/proceselor de extindere, respectiv reabilitare a rețelelor de apă și canal, în conformitate cu obiectivele asumate la nivelul POS aflat în implementare etapa " fazare " proiect „Extinderea și modernizarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj 2007-2013”.
- 4) Extinderea și reabilitarea sistemelor de apă și apă uzată din aria de operare, în conformitate cu obiectivele care vor fi aprobate la nivelul proiectelor ce vor fi implementate în etapa 2014 – 2020+3.

III.2.2. Strategii de preț

STRATEGIA 5

Menținerea tarifelor unice în zona de operare

În ceea ce privește componenta preț a strategiei de marketing. Compania vizează implementarea unei strategii de menținere a tarifelor unice în zona de operare.

Prețurile și tarifele practicate pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare se bazează pe **principiul acoperirii tuturor costurilor aferente activităților** respectiv costuri de operare, costuri de întreținere, costuri financiare, redevența aferentă bunurilor concesionate, realizarea de investiții și reparații capitale, plata serviciului datoriei aferente creditelor contractate (incluzând principalul, dobânzile și comisioanele aferente), profit. La fundamentarea tarifelor se va ține seama de gradul de suportabilitate a populației.

Prin Contractul de finanțare nr. Nr 91952/28.11.2008 între Autoritatea de Management POS Mediu și APAREGIO Gorj S.A. pentru implementarea proiectului nr. : CCI2007RO161PR007**Cod SMIS : 1306**, „Extinderea și modernizarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj”, conform Deciziei de aprobare nr. C(2010) 3055 a Comisiei Europene, a Ordinului Ministerului Mediului din 2007 a fost impus un **Plan de creștere reală a tarifelor în perioada 2007 – 2013**.

Planul de creștere tarifară, a fost aprobat prin Hotărâri ale Consiliilor Locale ale Unităților Administrativ Teritoriale și de către Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Apă Canal. Aceste creșteri în termeni reali ale tarifelor au fost incluse în Contractul de Delegare de Gestiune .

Tarifele practicate de APAREGIO Gorj S.A. sunt tarife de tip monom.

Pentru etapa de programe 2014 – 2020+3, pana la inceputul anului 2019 se va elabora o Analiză Cost Beneficiu specifică în urma careia se va întocmi Planul de evoluție tarifară aferent acestei perioade.

Planul de creștere tarifară pentru perioada 2014 – 2020 Proiectul Regional de Dezvoltare a Infrastructurii de APA si APA Uzata în Judetul Gorj Cod SMIS: 2014 107.600

va lua în calcul:

- Costurile reale induse de investițiile realizate în etapa anterioară de investiții 2007 -2013

- Costurile reale aferente realizării investițiilor prevăzute în etapa viitoare 2014 – 2020

Noul Plan de evoluție tarifară va urma aceeași procedură ca cel aferent proiectului POS Mediu .

Obiective:

1) Obținerea la timp a avizelor și aprobărilor necesare privind modificarea sau ajustarea prețurilor și tarifelor la serviciile de alimentare cu apă și canalizare, din partea tuturor factorilor decizionali: Autorități locale, A.D.I.A., ANRSC.

2) Derularea anuală de campanii de informare a tuturor clienților cu privire la modificarea și ajustarea prețurilor și tarifelor la serviciile de alimentare cu apă și canalizare, practicate de către companie la nivelul ariei de deservire.

III.2.3. Strategii de produse și servicii

STRATEGIA 6

Creșterea calității citirii, diversificarea și flexibilizarea modalităților de citire și facturare

APAREGIO Gorj S.A. va dezvolta o strategie privind creșterea calității citirii, diversificarea și flexibilizarea modalităților de citire și facturare pentru serviciile aferente, ținând cont de cerințele și nevoile consumatorilor.

Obiective:

1) Oferirea clienților de modalități variate și moderne de citire, (în speță citirea la distanță), în vederea creșterii eficienței și reducerii costurilor implicate acestei activități, precum și al diminuării disconfortului resimțit de către clienți.

2) Valorificarea rezultatelor modelului pilot de citire la distanță a contoarelor clienților și trecerea la implementarea unui nou proiect privind citirea la distanță a contoarelor clienților 2018 - 2022.

3) Elaborarea și implementarea unui program de verificare a montajului și diametrelor contoarelor aflate în administrarea Operatorului.

4) Elaborarea și aplicarea unui program de înlocuire și verificarea contoarelor la termenele prevăzute de legislația metrologică.

5) Elaborarea și aplicarea unui program de verificare a modului în care se desfășoară activitatea de citire a contoarelor montate în rețea și a modului de stabilire a cantităților de apă ce urmează a fi facturate.

6) Extinderea aplicării procedurii privind facturarea consumului estimat în toate localitățile unde operează APAREGIO Gorj S.A. .

Acțiuni:

1. Elaborarea unei analize tehnico – economice privind rezultatele implementării modelului pilot privind citirea la distanță.
2. Efectuarea unui studiu de piață și a unei analize tehnico – economice cu privire la costurile și beneficiile achiziționării în continuare a altor dispozitive de transmitere a citirii la distanță.
3. Achiziții de dispozitive de transmitere a citirii la distanță care să fie montate pe contoarele existente.
4. Echiparea contoarelor existente cu dispozitive de transmitere a citirii la distanță.
5. Procurarea modulelor radio și a celorlalte echipamente necesare.
6. Instruirea personalului responsabil.
7. Întocmirea unui program privind localitățile unde urmează a fi implementat noul proiect de citire la distanță a contoarelor clienților.
8. Monitorizarea permanentă a rezultatelor obținute în urma implementării modelului pilot de citire la distanță a contoarelor clienților din perspectiva: costurilor aferente activității de citire și facturare, a numărului de reclamații privind facturarea, a reducerii cheltuielilor cu resursele umane.
9. Efectuarea unei campanii de promovare a rezultatelor obținute în urma monitorizării zonelor la nivelul cărora s-a implementat soluția tehnică.
10. Înnoirea periodică a atestatului pentru Laboratorul de verificare metrologică.
11. Stabilirea și aprobarea programului anual de verificare și înlocuire a contoarelor astfel încât contoarele existente în rețea să se încadreze în termenele prevăzute de legislația metrologică.
12. Stabilirea componenței și atribuțiilor comisiei de verificare a modului în care se desfășoară activitatea de citire a contoarelor montate în rețea și a modului de stabilire a cantităților de apă ce urmează a fi facturate.
13. Promovarea unei campanii de informare a utilizatorilor și salariaților companiei privind constituirea comisiei de verificare a modului de stabilire a cantităților de apă ce se facturează precum și a sancțiunilor ce se pot aplica utilizatorilor și salariaților companiei în cazul săvârșirii unor contravenții.
14. Aplicarea procedurii privind facturarea consumului estimat în toate localitățile unde operează APAREGIO Gorj S.A. .

Indicatori

Operatorul își propune atingerea unui prag de 75% în implementarea sistemelor de citire la distanță până la finalul anului 2017.

III.2.4. Strategii de promovare

Sub aspectul politicii de relații publice, respectiv al relației dintre operator și utilizatori, compania și-a propus continuarea implementării Politicii și Strategiei privind Relațiile Publice, respectiv a Politicii și Strategiei privind Relațiile cu clienți

STRATEGIA 7

Consolidarea Relațiilor Publice cu toți factorii interesați

Politica

În calitate de operator regional, contribuim la dezvoltarea regională și îmbunătățirea calității vieții locuitorilor, prin realizarea unei infrastructuri moderne, ca bază a dezvoltării economice, la dezvoltarea durabilă a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare, protecția mediului înconjurător și îmbunătățirea permanentă a calității serviciilor de apă și apă uzată.

Avem ca obiectiv obținerea performanțelor operaționale și financiare care să ne recomande ca o companie competitivă pe piața serviciilor de alimentare cu apă și canalizare din România.

Ne angajăm să promovăm respectul și transparența prin tratamentul egal și menținerea unei comunicări eficiente și eficace cu toți factorii interesați.

Vizăm creșterea gradului de încredere a populației prin furnizarea unor servicii de calitate, respectând permanent angajamentele și termenele asumate.

Ne propunem să informăm și să educăm consumatorii cu privire la aspectele de mediu, respectiv la consumul rațional de apă și la pericolele deversării anumitor substanțe în mediul natural.

Acordăm o atenție deosebită cerințelor tuturor factorilor interesați, vizând menținerea unei relații eficiente de comunicare cu populația beneficiară, autoritățile locale, județene, centrale, membrii A.D.I.A., A.D.I.A., agenții economici și instituțiile, mass – media.

Ne propunem optimizarea procesului de colaborare și comunicare internă, inter și intradepartamentală.

Resursele umane reprezintă unul dintre factorii principali care pot asigura succesul societății, motiv pentru care comunicarea internă are nevoie de creativitate și personalul trebuie să simtă că reprezintă o prioritate pentru companie.

A informa și implica în procesul decizional toate resursele umane reprezintă un beneficiu atât pentru angajat cât și pentru angajator, astfel angajații informați știu ceea ce fac, și mai ales de ce, înțeleg care sunt obiectivele societății și cum pot să le aducă la îndeplinire mai eficient.

O bună atmosferă de lucru este în interesul fiecărui angajator responsabil, pentru că este o sursă a creșterii eficienței.

Ne concentrăm eforturile în vederea optimizării comunicării atât cu mediul intern cât și cu cel extern, în scopul menținerii unui climat favorabil intern și extern.

Ne propunem crearea unei celule de criză în cadrul companiei, care să gestioneze în timp real situațiile de criză, acestea având o influență majoră în menținerea imaginii favorabile a acesteia.

Prin urmare ,strategia dedicată Relațiilor Publice promovează o imagine pozitivă și transparentă a societății noastre, intenționând să asigure liberul acces al cetățenilor la informații privind investițiile și activitățile de interes public al Operatorului.

Obiective:

1) Elaborarea unui Plan anual de acțiuni interne și externe, care să vizeze clădirea imaginii dorite a firmei, promovarea produselor și serviciilor acesteia și dezvoltarea canalelor de transmitere a mesajelor.

2) Elaborarea unui Plan anual de comunicare privind măsurile de informare și publicitate pentru promovarea proiectului „Extinderea și modernizarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj”, cofinanțat din Fondul de Coeziune al Uniunii Europene, prin POS Mediu.

Acțiuni:

1) Crearea unei celule de criză în cadrul companiei, care să gestioneze în timp real situațiile de criză, acestea având o influență majoră în menținerea imaginii favorabile ale acesteia.

2) Monitorizarea zilnică a presei și actualizarea dosarului de publicitate a societății.

3) Îmbunătățirea paginii web a societății, respectiv actualizarea permanentă a site-ului dedicat exclusiv promovării Proiectului POIM.

4) Editarea și distribuirea de materiale informatice pentru promovarea obiectivelor de investiții, destinate atât publicului larg cât și publicului profesionist.

5) Organizarea de campanii de promovare atât pentru publicul larg cât și pentru publicului profesionist pentru informarea privind protecția surselor de apă și promovarea **nămolurilor** rezultate din stațiile de epurare.

6) Organizarea de întâlniri cu cetățenii în scopul informării și conștientizării importanței lucrărilor de investiții executate de companie, de modernizare și extindere a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare. Compania va depune ample eforturi în scopul minimizării disconfortului resimțit de cetățeni pe durata desfășurării lucrărilor.

Indicatori de monitorizare

1. Pagina de internet a Operatorului și cea dedicată promovării proiectului	- frecvența actualizării paginii web (zilnic/lunar) - număr de vizitatori ai paginii web/lună (se va asigura prezența unui contor pe site)
2. Materiale informative	- numărul de materiale promoționale produse
3. Evenimente publice (dezbateri publice, conferințe de presă, întâlniri cu cetățenii)	- număr de evenimente organizate - număr de participanți - număr de întrebări adresate, sugestii - număr de publicații, materiale informative și materiale suport distribuite - număr de întrebări adresate și la care s-a răspuns

	- număr de evenimente organizate de terți la care participă reprezentanții Operatorului Regional
4. Relații cu mass-media	- număr de conferințe de presă - număr de comunicate de presă emise - număr de articole scrise de jurnaliști - număr articole pozitive/negative - număr emisiuni TV - număr emisiuni radio - număr anunțuri de presă.
5. Petiții, solicitări de informații	- număr cereri de informații primite din care la care s-a dat răspuns.

STRATEGIA 8

Consolidarea relațiilor cu clienții

Strategia dedicată relațiilor cu clienții promovează următoarele valori: creșterea nivelului de încredere al clienților în calitatea serviciilor și produselor oferite, optimizarea procesului de comunicare dintre Operatorul regional și utilizatori, respectiv monitorizarea permanentă a opiniei clienților.

Politica

Ne propunem să furnizăm tuturor clienților servicii de calitate la standarde europene

Ne dorim să îmbunătățim continuu relațiile de comunicare și colaborare cu fiecare categorie de clienți în parte.

Vom trata și rezolva toate solicitările, sesizările sau reclamațiile într-o manieră promptă și eficientă, respectând termenele și prevederile legale în vigoare.

Manifestăm o preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților în serviciile oferite și pentru asigurarea transparenței în acțiunile întreprinse.

Vom asigura instruirea permanentă a personalului în vederea optimizării comunicării cu clienții.

Ne vom preocupa ca angajații noștri să fie permanent amabili, competenți și binevoitori cu utilizatorii.

Vom monitoriza periodic feed-back-ul din partea consumatorilor noștri, prin aplicarea de chestionare privind satisfacția acestora față de serviciile oferite de către companie.

Obiective:

- 1) Optimizarea comunicării cu clienții
- 2) Implementarea unui sistem de telefonie gratuită pentru clienții noștri în toate CED-urile până la finele anului 2019
- 3) Monitorizarea și analizarea permanentă a sesizărilor și reclamațiilor clienților privind calitatea serviciilor furnizate.
- 4) Investigarea periodică a opiniei consumatorilor și utilizarea informațiilor obținute pentru planificarea viitoarelor activități, procese de îmbunătățire și inovare la nivelul serviciilor și infrastructurii de apă și canal, monitorizarea schimburilor de opinie în rândul utilizatorilor odată cu trecerea timpului.
- 5) Dotarea casieriiilor cu sisteme performante de supraveghere și alarmare.

Indicatori de monitorizare

I Branșarea și racordarea utilizatorilor

1. Număr de solicitări la care intervalul de timp dintre momentul înregistrării cererii de branșare / racordare a utilizatorului până la primirea de către acesta a avizului de branșare / racordare este mai mic de 15 / 30 / 60 zile calendaristice.

2. Număr de contracte încheiate pe categorii de consumatori.

3. Procentul din contractele încheiate într-o lună raportat la numărul total de consumatori.

II Măsurarea și gestiunea consumului de apă

4. Număr de reclamații privind precizia contoarelor raportat la numărul total de contoare pe categorii de consumatori.

5. Număr (trim.) de reclamații privind precizia contoarelor care s-au dovedit justificate.

6. Număr de sesizări privind parametrii apei furnizate raportat la numărul total de utilizatori.

7. Număr de sesizări privind parametrii apei furnizate, care s-au dovedit justificate.

III Citirea, facturarea și încasarea contravalorii serviciilor de apă și de canalizare furnizate

8. Număr de reclamații privind facturarea raportat la numărul total de utilizatori

9. Procentul de reclamații privind facturarea rezolvate în termen de 15 zile.

10. Procentul de reclamații privind facturarea care s-au dovedit justificate.

IV Cantitatea serviciilor furnizate / prestate

11. Număr de reclamații privind parametrii de calitate a apei furnizate, raportat la numărul total de utilizatori, pe tipuri de utilizatori și parametrii reclamați.

12. Număr de reclamații privind parametrii de calitate a apei furnizate care s-au dovedit a fi justificate.

13. Număr de reclamații privind gradul de asigurare în funcționare raportat la numărul total de utilizatori.

14. Număr de reclamații privind gradul de asigurare în funcționare care s-au dovedit justificate.

V Răspunsuri la solicitările scrise ale utilizatorilor

15. Număr de sesizări scrise, altele decât cele prevăzute la celelalte articole, în care se precizează că este obligatoriu răspunsul operatorului, raportat la totalul sesizărilor

16. Număr de sesizări scrise, altele decât cele prevăzute la celelalte articole, în care se precizează că este obligatoriu răspunsul operatorului, care s-au dovedit justificate.

17. Număr total de sesizări lunare / număr total de bransamente.

III.3. STRATEGII ECONOMICE, FINANCIARE SI DE AUDIT

Obiectivele principale ale strategiilor economico – financiare se conturează ținând cont de o serie de constrângeri generate de specificul din domeniul serviciilor publice în general, al serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în particular. Aceste obiective au în vedere în principal:

- colectarea, monitorizarea și gestiunea eficientă a veniturilor în vederea constituirii resurselor suficiente pentru funcționarea cost/beneficiu eficientă și modernizarea serviciului și a infrastructurii astfel încât să asigure un grad înalt de satisfacție a beneficiarilor în condițiile păstrării prețurilor și tarifelor sub pragul de suportabilitate a celor mai dezvoltate categorii de cetățeni din aria deservită,

- faptul că strategia financiară a operatorului regional beneficiază de efectul economiei de scală în vederea aplicării principiilor de solidaritate socială, respectiv finanțarea operării sistemelor de apă/canalizare într-o parte a zonei rurale deservite, unde eficiența economică este la limită sau negativă din veniturile realizate în aria urbană, ținându-se permanent cont de punctul de echilibru, dincolo de care prestarea serviciului în condiții de eficiență devine problematică,

- considerăm că strategiile economice trebuie de asemenea corelate cu cele de dezvoltare și operaționale astfel încât strategiile angajate prin programele de investiții și operarea infrastructurii prin metode moderne să permită reducerea treptată a costurilor și creșterea eficienței economice în condițiile reflectării în prețuri și tarife a costului economic real al prestării serviciului,

- constituirea resurselor pentru plata datoriei externe aferente creditelor asumate prin programele de investiții cu cofinanțare Europeană,

- adaptarea permanentă a mecanismelor financiar – bugetare la evoluția schimbărilor din domeniul fiscalității,

Legislația definește o serie de condiționalități și limite de care trebuie să se țină cont la construcția bugetară în domeniul serviciilor publice, în particular a celor la care statul sau o autoritate locală este acționar unic sau majoritar.

Documentele strategice care definesc strategia economică, financiară și de audit a organizației sunt în principal bugetul de venituri și cheltuieli pe termen scurt și mediu, setul de situații financiare, statul de funcții și organograma.

Planul de măsuri pentru realizarea obiectivelor cuprinse în contractul de mandat în domeniul economic, financiar și de audit are în vedere:

- gestionarea eficientă a activelor imobilizate și a activelor circulante

- gestionarea eficientă a fluxurilor de numerar, a clienților și furnizorilor

- gestionarea eficientă a fondurilor nerambursabile și rambursabile pentru finanțarea investițiilor și Fondul IID

- respectarea prevederilor legislative în vigoare și a procedurilor proprii privind activitățile financiar – contabile

- respectarea termenelor și a prevederilor legale privind elaborarea și depunere situațiilor financiare, a declarațiilor și rapoartelor
- respectarea hotărârilor Adunării Generale a Acționarilor, Consiliului de Administrație
- analizarea veniturilor, a costurilor și a rezultatului final, găsirea celor mai adecvate metode de maximizare a veniturilor, de reducere a costurilor și de îmbunătățire a rezultatelor financiare
- aplicarea planurilor de creștere și ajustare tarifară, în scopul respectării condiționalităților din Memorandumurile și Contractele de finanțare, precondiție a atragerii și derulării de programe de modernizare în vederea îmbunătățirii calității infrastructurii și serviciilor
- derularea activității de audit conform prevederilor legislative astfel încât să asigure derularea în bune condiții a activității financiare, monitorizarea eficacității sistemelor de control intern, de audit intern și de management al riscurilor din cadrul societății
- aplicarea de penalități agenților economici poluatori conform principiului European „poluatorul plătește”, constituindu-se astfel surse suplimentare de venituri
- facturarea corectă, încasarea și analizarea soldului facturilor neîncasate
- creștere încasării cu influențe asupra perioadei de încasare și plăți prin somare clienți, debranșări, acționări în instanță, încasări în numerar, prin bancă, compensări
- creșterea numărului de clienți prin extinderea infrastructurii de apă canal și extinderea ariei de operare, respectiv creșterea veniturilor paralel cu creșterea numărului de personal și a costurilor de exploatare, întreținere și reparare a infrastructurii
- reducerea costurilor privind deversarea apei în emisar, în special prin evitarea penalităților plătite la Apele Române ca urmare a punerii în funcțiune a noilor stații de epurare și a investițiilor finanțate din fonduri europene .

STRATEGIA 9

Maximizarea rezultatelor economice ale Companiei

În vederea funcționării în condiții de siguranță a sistemelor, compania trebuie să găsească cele mai adecvate metode de maximizare a veniturilor și de reducere a costurilor, măsuri care vor duce la maximizarea rezultatelor economice ale companiei.

Obiective

- Maximizarea veniturilor
- Reducerea costurilor de exploatare

Obiectivul 1 – Maximizarea veniturilor

Acțiuni:

- Creșterea cantității de apă potabilă distribuită și a cantității de apă colectată și epurată prin aplicarea strategiilor de creștere intensivă și extensivă a pieței, strategiilor de facturare a canalizării pluviale
- Facturarea corectă a consumurilor înregistrate de aparatele de măsură
- Aplicarea planului de creștere și ajustare tarifară
- Aplicarea de penalități agenților economici poluatori conform principiului European „poluatorul plătește”
- Execuția în regie proprie a lucrărilor de investiții și reparații cu efect asupra costurilor investițiilor dar și a calității lucrărilor executate
- Terminarea procesului de contractare, ceea ce va duce la creșterea veniturilor directe din vanzări , eventual si din penalizări pentru neplata în termen a debitelor clienților
- Creșterea volumului prestărilor către terți executate de secțiile auxiliare și serviciile suport (întreținere canalizare, desfundat canal cu woma, confecții metalice, analize laborator, verificări metrologice)

Obiectivul 2 – Reducerea cheltuielilor

Acțiuni:

- Reducerea costurilor prin utilizarea sistemelor GIS și SCADA. Sunt determinate tronsoanele de rețele cu pierderi care trebuie înlocuite,
- Reducerea costurilor cu energia electrică prin:
 - reducerea pierderilor de apă
 - monitorizarea consumurilor specifice și a timpilor de funcționare a instalațiilor (ore gol, normale și vârf)
- Reducerea costurilor cu apa captată și evacuată precum prin:

- reducerea pierderilor în rețea
- monitorizarea infiltrațiilor
- urmărirea realizării indicatorilor de performanță a noilor stații de epurare a apei
- reducerea cantităților de apă deversată direct în emisar în localitățile din componenta APAREGIO
- racordarea zonei de nord a municipiului la sistemul de canalizare Tg-Jiu
- Monitorizarea încadrării în BVC a costurilor cu salariile
- Reducerea costurilor cu depozitarea nămolului prin utilizarea lui în agricultură sau depozitarea lui în alte locații decât Depozitul ecologic
- Aplicarea corectă a strategiei privind mentenanța ceea ce va duce la reducerea cheltuielilor cu reparațiile ulterioare
- Urmărirea încadrării cheltuielilor în limitele prevăzute în BVC.

STRATEGIA 10

Optimizarea fluxului de numerar

În scopul asigurării stabilității financiare, compania va dezvolta o strategie de optimizare a fluxului de numerar.

Obiectiv Implementarea unui plan de măsuri care să vizeze diminuarea probabilității ca SC APAREGIO Gorj S.A. să se confrunte cu un deficit de flux de numerar pe parcursul implementării proiectului POS Mediu.

1. Consolidarea capacității de management financiar al UIP
 - Revizuirea periodică a procedurilor financiare
 - Efectuarea periodică de analize de risc financiar
 - Elaborarea și implementarea de strategii pentru diminuarea riscurilor financiare
 - Efectuarea periodică de instruiți de management financiar
 2. Analizarea continuă a evoluției ratei de colectare în vederea identificării din timp a tendințelor negative care pot reprezenta un risc pentru fluxul de numerar al companiei.
 3. Implementarea unor măsuri specifice de diminuare a facturilor de risc identificați (riscul de credit, riscul dobânzii, riscul diferențelor de curs valutar, etc.).
 4. Implementarea unui sistem de gestionare a datoriilor restante, inclusiv atenționarea din timp și debranșarea restanțierilor.
 5. Implementarea tarifelor conform planului tarifar aprobat.
 6. Întocmirea unui studiu privind capacitatea de plată a consumatorilor care va fi utilizat ca bază pentru introducerea unei structuri tarifare adecvate, menite să asigure sustenabilitatea financiară a companiei, cât și posibilitatea de a plăti a gospodăriilor cu venituri scăzute
- În scopul asigurării stabilității financiare, societatea va asigura optimizarea fluxului de numerar. Obiectivele strategice privind funcția financiară pot fi sintetizate după cum urmează:

- Asigurarea unui grad de rentabilitate care să genereze resursele financiare necesare pentru rambursarea creditelor aferente proiectului ISPA și a proiectului cofinanțat din Fondul de Coeziune al Uniunii Europene, prin POS Mediu și să permită societății să facă investiții din surse proprii;
- Respectarea strategiei de tarificare pe întreaga arie de operare; I Implementarea unui management eficient al costurilor din exploatare;
- Corelarea planului de investiții cu disponibilitatea resurselor financiare;
- Creșterea disponibilităților banesti prin identificarea și recuperarea creanțelor;
- Îmbunătățirea indicatorilor de performanță ai companiei printr-un management economic-financiar eficient;
- Realizarea și respectarea bugetului de venituri și cheltuieli aprobat.

Principalele direcții pe care se va concentra societatea în următoarea perioadă sunt:

- Menținerea unui grad de colectare ridicat;
- Urmărirea indicatorilor de performanță financiară ca instrument de măsură a performanței financiare;
- Implementarea economiilor de scară (controlul costurilor). Revizuirea periodică a procedurilor financiare.
- Efectuarea periodică de analize de risc financiar.
- Elaborarea și implementarea de strategii pentru diminuarea riscurilor financiare.
- Efectuarea periodică de instruiți de management financiar-.

- Analizarea continua a evolutiei ratei de colectare in vederea identificarii din timp a tendintelor negative care pot prezenta un rise pentru fluxul de numerar al companiei.
- Implementarea unor masuri specifice de diminuare a factorilor de rise identificati. Implementarea unui sistem de gestionare a datoriilor restante, inclusiv atentionarea din timp si debransarea restantierilor cu datorii mai vechi de 45 de zile, cu respectarea reglementarilor legale in vigoare.
- Implementarea tarifelor conform planului tarifar aprobat.
- Analiza periodica (trimestrial) a incadrarii costurilor in limitele stabilite in componenta tarifelor aplicate.
- Reducerea costurilor de exploatare prin identificarea si diminuarea pierderilor, identificarea consumurilor ilicite.
- Planificarea Bugetului de Venituri si Cheltuieli pentru anii urmasori.

Indicatorii de performanta financiara precum si tintele propuse pentru ei sunt prezentati mai jos:
[anexa la prezentul]

Nr. crt	Criterii de performanta	Simbol	UM	Relatie calcul	Pondere [%]	Nivel programat
0	1	2	3	4	5	7
1	Cifra de afaceri	CA	[lei]		25	27.600.000
2	Rata profitului brut	Rpb	[%]	$Rpb = Pb/Vt$	5	3%
3	Perioada de recuperare a creantelor din activitatea de exploatare	Prc	[zile]	$Pcr = (Cr * 365 / CA)$	20	140 zile
4	Perioada de rambursare a datoriilor din exploatare	Prd	[zile]	$Prd = (Dr * 365 / CA)$	20	60 zile
6	Rata solvabilitatii	Sp	[%]	$Sp = Kp / (Kp + C)$	15	65 %
7	Productivitatea muncii	Wm	[lei / salariat/an]	$Wm = CA / Ns$	15	55000
	TOTAL				100	

III.4. Strategii privind operarea și mentenanța

Operatorul își propune asigurarea stabilității financiare, prin optimizarea și controlul costurilor operaționale de exploatare și întreținere, având în vedere:

1. instruirea personalului din serviciile de exploatare și întreținere
2. managementul și raportarea bugetului aferent prin:
 - îmbunătățirea monitorizării costurilor de exploatare, de întreținere și cu personalul
 - elaborarea, respectiv actualizarea procedurilor și planurilor de operare și întreținere
 - elaborarea, respectiv actualizarea procedurilor pentru raportarea periodică și controlul execuției bugetare

STRATEGIA 11

Implementarea sistemului GIS

APAREGIO Gorj S.A. va continua implementarea un sistemului GIS („Geographic Information System”) inceput în cadrul contractului de „Asistență tehnică pentru Managementul Proiectului *Extinderea și modernizarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj.* „

Obiective generale:

- 1) Asigurarea accesului rapid la toate informațiile privind rețelele de apă și canalizare, a tuturor compartimentelor interesate din cadrul companiei.
- 2) Elaborarea unor baze de date complexe, care să includă toate elementele și caracteristicile sistemelor aflate în administrarea Operatorului.

Beneficii:

- 1) Accesul rapid și simplu la informații va eficientiza activitățile și va crește performanțele tuturor departamentelor din cadrul companiei, care folosesc acest sistem.

2) Posibilitatea adaptării unor decizii corecte în timp util, prin accesarea informațiilor necesare în baza de date GIS.

3) Scurtarea timpului de acordare a avizelor și acordurilor solicitate de către clienți.

4) Scurtarea timpului de elaborare al lucrărilor efectuate de Direcția Tehnică – Producție.

În urma încheierii contractului de asistență tehnică privind activitatea GIS s-a realizat:

- Achiziționarea echipamentelor soft și hard incluse în cadrul contractului de lucrări
- Sprijin pentru companie în înființarea unui departament GIS funcțional
- Instruirea de către consultant a personalului departamentului GIS (Pregătirea profesională a personalului)
- Identificarea, evaluarea și valorificarea datelor cadastrale prin procesarea datelor digitale deținute de companie
- Analiza și proiectarea bazei de date GIS

Activități realizate până în prezent

- Documentații de proiectare GIS și structura bazei de date GIS
- Manual de utilizare și dezvoltare sistem GIS; structura departamentului GIS și programul de pregătire profesională pentru GIS

Situația actuală și acțiuni necesare

Este necesară achiziția de echipamentele hard și soft necesare dezvoltării sistemului GIS:

Departamentul GIS nu este funcțional în totalitate, deoarece nu există personal nominalizat pe următoarele poziții:

- 1 administrator bază date GIS
- 2 operatori GIS
- 1 topograf

S-au constituit echipele comune care să efectueze ridicările topografice și colectarea/verificarea datelor din teren necesare implementării sistemului.

Acțiuni imediat necesare

- constituirea departamentului GIS prin alocarea de personal
- nominalizarea membrilor echipelor de teren care să participe la ridicările topo și colectarea și verificarea în teren a datelor necesare sistemului GIS
- completarea bazei de date și punerea în funcțiune a sistemului GIS
- realizarea de ridicări topo
- punerea în funcțiune a sistemului informatic GIS
- colectarea tuturor datelor și introducerea lor în GIS

STRATEGIA 12

Definitivarea sistemului de modelare hidraulică și a sistemului SCADA

La nivelul companiei se desfășoară în prezent activitatea privind dezvoltarea unui sistem de modelare hidraulică, proiect inițiat în cadrul Contractului de Asistență Tehnică pentru Managementul Proiectului.

Obiectiv: dezvoltarea unui sistem modern de modelare hidraulică a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare.

Rezultate așteptate:

1) Se identifică comportamentul rețelelor în diverse situații, care ar putea depăși parametrii normali de funcționare. De exemplu, se poate simula, pe calculator, asigurarea debitului necesar de apă, în cazul mai multor incendii care izbucnesc simultan.

2) Modelarea rețelei de apă va oferi informații privind modificarea parametrilor de calitate a apei în timp.

3) Pentru sistemul de canalizare, modelele hidraulice vor facilita simularea comportamentului rețelei în cazul unor precipitații abundente.

Observații:

1) Activitatea de modelare hidraulică și sistemul GIS sunt puternic interconectate, deoarece este necesar ca specialiștii în modelare hidraulică să fie informați permanent cu privire la schimbările survenite în configurația sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare și care impun modelarea hidraulică.

2) Calibrarea modelelor sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare se bazează pe date și informații referitoare la: presiune în noduri, debite în conducte, consumuri pe tronsoane, caracteristicile rezervoarelor și pompelor, modul de funcționare a vanelor.

3) Pentru a fi eficiente, modelele trebuie întreținute și dezvoltate astfel încât să reflecte toate modificările survenite în cadrul sistemelor, respectiv înlocuiri de conducte, colectoare, branșamente, racorduri, extinderi ale rețelelor, modificări semnificative de consumuri.

Modelare hidraulică

1. Obiectivele contracte privind modelarea hidraulică: în cadrul Proiectului major au fost:

- sprijin pentru companie în achiziționarea echipamentelor soft și hard
- pregătirea profesională a personalului companiei care va utiliza sistemul
- colectarea datelor din teren și introducerea lor în sistem
- calibrarea modelului hidraulic

2. Activități realizate până în prezent:

- 1) elaborarea structurii bazei de date
- 2) determinarea necesarului de date pentru a fi incluse în modelul hidraulic
- 3) elaborarea structurii datelor de intrare
- 4) analiza și prelucrarea datelor primite de la companie instruirea de către consultant a personalului

Este necesar să se continue modelarea hidraulică, generalizându-se, etapizat, pe întreaga arie de acoperire a Operatorului.

3. Acțiuni

- 1) alocarea de personal pentru operarea sistemelor de modelare hidraulică
- 2) nominalizarea membrilor echipelor de teren care să participe împreună cu consultantul la ridicările topo și colectarea și verificarea în teren a datelor necesare
- 3) completarea bazei de date și punerea în funcțiune a sistemului de modelare hidraulică calibrat

4. Beneficiile programului de modelare hidraulică:

- 1) Posibilitatea preluării automate din baza de date a lungimilor conductelor bazate pe poziția geografică a nodurilor din rețea.
- 2) Posibilitatea de introducere manuală a lungimilor conductelor, concomitent cu preluarea automată a acestora în fișierul GIS.
- 3) Alocarea automată a consumurilor pe rețea, în funcție de densitatea de repartiție a consumatorilor.
- 4) Posibilitatea de folosire a pompelor cu turaj variabilă.
- 5) Baza de date pentru materiale.
- 6) Optimizarea modului hidraulic.
- 7) Analiza costului cu energia.
- 8) Analiza costului de capital.

6. Obiective viitoare:

- 1) Sistematizarea datelor rezultate în urma ridicărilor topografice și a celor privind amplasamentele conductelor existente și viitoare.
- 2) Achiziția din teren a parametrilor necesari realizării modului hidraulic, respectiv monitorizarea, înregistrarea presiunilor și debitelor din conductele de apă și canalizare.
- 3) Întocmirea modelului hidraulic pentru sistemele de distribuție a apei și de canalizare.
- 4) Modelarea rețelelor de distribuție a apei și de canalizare.
- 5) Introducerea parametrilor colectați din teren privitor la modelarea hidraulică, manual sau automat, prin intermediul sistemului SCADA.
- 6) Calibrarea modelului hidraulic după rezultatele măsurătorilor din teren.

STRATEGIA 13

Dezvoltarea unui management eficient de detectare și reducere a pierderilor de apă

Activitatea APAREGIO Gorj SA întreprinsă în scopul dezvoltării unui management eficient de detectare a pierderilor, se desfășoară în contextul derulării unor ample lucrări de investiții privind reabilitarea, modernizarea și extinderea rețelelor de apă și apă uzată din aria de operare a companiei.

Problema controlului, reducerii sau menținerii în limite rezonabile a pierderilor de apă din sistemul de alimentare cu apă este un aspect important al activității companiei, întrucât influențează direct performanțele economice și relaționale cu consumatorii.

Strategia privind managementul pierderilor în rețele implică cunoașterea performanțelor reale ale sistemelor, de ordin tehnic și economic.

Scop: Furnizarea de instrumente eficiente din punct de vedere al costurilor pentru măsurile de management și reducere a apei care nu aduce venituri (NRW).

Obiective generale:

- 1) Reducerea cantității de apă care nu aduce venituri (NRW) până la o valoare acceptabilă din punct de vedere tehnic și economic.
- 2) Reducerea costurilor de operare și mentenanță.
- 3) Îmbunătățirea percepției beneficiarilor față de eficiența operatorului regional în activitățile de alimentare cu apă.
- 4) Stabilirea unui mod eficient de a îmbunătăți continuu controlul apei care aduce venituri, prin adoptarea unor măsuri optime pentru reducerea cantității de apă nefacturată.

Rezultate așteptate:

- 1) Vor fi asigurate condițiile pentru implementarea unui management al pierderilor pe rețeaua de distribuție a apei potabile
- 2) La nivelul companiei va exista un sistem eficient de detectare a pierderilor pe rețelele de distribuție a apei potabile.

Indicatori:

Reducerea pierderilor pe rețea la 40% în 2020.

Obiectivele activității de control pierderi vizează :

1. Achiziționarea în continuare de echipamente de detectare a pierderilor și de identificare a sustragerilor de apă
2. Consolidarea echipei specializate de detectare a pierderilor de apă
3. Pregătirea profesională teoretică și practică a personalului echipei de detectare a pierderilor de apă
4. Elaborarea unui manual de detectare a pierderilor
5. Dezvoltarea și agrearea unei strategii de management a pierderilor
6. Stabilirea unui sistem de raportare privind porțiunile de rețea de distribuție apă potabilă pe care se înregistrează cel mai mare număr de avarii/intervenții pe unitate de timp și lungime

Activitățile realizate până în prezent:

- Elaborarea manualului pierderilor de apă
- Elaborarea programului de pregătire profesională pentru personalul detectare pierderi
- Implementarea unui program pilot privind detectarea și controlul pierderilor
- Achiziționarea echipamentelor primare de detecție a pierderilor în rețea

Acțiuni imediate:

- Cadrul contractului de lucrări și prestări servicii
- Alocarea de personal pentru controlul pierderilor
- Instruirea teoretică și practică de către consultant a personalului
- Dezvoltarea și agrearea unei strategii de management a pierderilor
- Stabilirea unui sistem de raportare privind porțiunile de rețea de distribuție apă potabilă pe care se înregistrează cel mai mare număr de avarii/intervenții pe unitate de timp și lungime

STRATEGIA 14

Mentenanța echipamentelor electro - mecanice

Mentenanța echipamentelor reprezintă o parte integrantă a activităților generale de operare și mentenanță ale societății, fiind corelate cu alte activități de operare, respectiv:

- sistemul de management al activelor
- procedurile de operare adoptate pentru instalațiile de alimentare cu apă și canalizare
- managementul resurselor umane de operare și mentenanță
- transport
- ateliere și depozite

Accesarea unor surse de finanțare nerambursabile, coroborată cu impactul noilor tehnologii, face posibilă implementarea de către operator a unei strategii referitoare la îmbunătățirea infrastructurii și a echipamentelor.

Obiective generale:

1) Revizuirea modului de planificare și programare a activității de întreținere a echipamentelor la nivelul companiei.

2) Identificarea oportunităților de îmbunătățire a eficienței activităților de mentenanță, prin implementarea unei metodologii de mentenanță centrată pe fiabilitate (MCF), care va contribui la previzionarea riscului de defectare a componentelor importante ale echipamentelor și la evaluarea impactului unor astfel de defecțiuni.

3) Dezvoltarea aspectelor legate de sistemul de management a activelor relevante pentru mentenanța echipamentelor.

4) Îmbunătățirea metodelor de înregistrare și analiză a defectelor echipamentelor, care vor contribui la previzionarea și astfel evitarea, pe cât posibil, a viitoarelor defecțiuni ale acestora.

5) Identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor și a situațiilor de urgență, care pot avea un potențial efect negativ asupra activității de operare.

Acțiuni:

1) Informarea tuturor departamentelor din cadrul companiei asupra modului în care echipa de management a societății:

- anticipează impactele regionalizării asupra principalelor cerințe și proceduri pentru mentenanța echipamentelor
- va răspunde în timp util la nevoia de schimbare a procedurilor de mentenanță a echipamentelor, după instalarea de noi echipamente, achiziționate prin programele de investiții curente și viitoare

2) Asistarea echipei care gestionează managementul activelor, de către manageri și personalul responsabil de mentenanță, în procesele legate de:

- colectarea datelor privind echipamentele
- delimitarea echipamentelor principale și a subsistemelor din toate localitățile

3) Efectuarea unei analize în vederea stabilirii unei metodologii de mentenanță centrată pe fiabilitate (MCF), care va include evaluări ale:

- capacității instalate și a celei disponibile
- situațiile fiecărui echipament (funcțional / nefuncțional)
- principalele cauze ale vechilor defecțiuni ale echipamentului (dacă este posibil)
- vârsta și durata de viață rămasă a echipamentului

4) Revizuirea practicilor curente de întreținere a echipamentelor.

5) Determinarea sistemelor și a subsistemelor echipamentelor (conform Componentaului de Management a Activelor)

6) Revizuirea organizării datelor și a informațiilor privind fiecare echipament / sistem / subsistem.

7) Asistarea echipei responsabile de managementul activelor cu informații legate de echipamentele instalate și starea acestora.

8) Identificarea categoriei echipamentelor la nivel de poziție, sistem și subsistem.

9) Evaluarea impactului costului defecțiunii echipamentului pentru principalele sisteme sau subsisteme.

10) Evaluarea impactului asupra producției în cazul defectării echipamentului.

11) Pregătirea unui sistem de punctare pentru a clasa starea critică a echipamentului, sistemului, subsistemului.

12) Determinarea stării critice a echipamentului.

13) Identificarea potențialelor probleme ce pot necesita întreținere neplanificată.

14) Pregătirea procedurilor de răspuns în cazul întreținerii neplanificate.

15) Evaluarea disponibilității / nedisponibilității pieselor de schimb.

16) Identificarea eventualelor sarcini de mentenanță ce pot fi externalizarea unor contractori.

17) Revizuirea / actualizarea programelor de instruire a personalului de mentenanță.

18) Revizuirea / actualizarea planificării bugetului pentru activitățile de întreținere a echipamentelor.

19) Revizuirea și actualizarea procedurilor și a formatului de raportare a activităților de întreținere.

Rezultate așteptate:

1) Ierarhizarea, în ordinea importanței, a principalelor echipamente și sisteme.

- 2) Selectarea timpului de mentenanță adecvat pentru diferite echipamente și sisteme.
- 3) Determinarea aspectelor ce pot fi îmbunătățite, prin creșterea gradului de mentenanță.
- 4) Definirea de standarde și proceduri comune de întreținere și implementare a acestora în toate localitățile unde societatea își desfășoară activitatea.
- 5) Revizuirea și ajustarea planurilor de întreținere atribuite personalului.
- 6) Inițierea demersurilor necesare pentru gestionarea și depozitarea stocurilor de piese de schimb și consumabile.
- 7) Îmbunătățirea modului de utilizare a mijloacelor de transport pentru activitatea de întreținere.
- 8) Actualizarea Planurilor de instruire ale personalului de întreținere.
- 9) Revizuirea și ajustarea modului de calcul și alocare a bugetelor de întreținere.

STRATEGIA 15

Îmbunătățirea sistemului de management a activelor

Managementul activelor contribuie la stabilirea unei modalități optime de repartizare a fondurilor, menținând în același timp nivelul dorit al serviciului.

Există trei opțiuni de bază în ceea ce privește gestionarea activelor în timp, fiecare dintre aceste opțiuni având propriile costuri și beneficii.

- exploatarea și întreținerea activelor
- reabilitarea activelor
- înlocuirea activelor

Scop:

- 1) Optimizarea activităților de exploatare și întreținere.
- 2) Obținerea celui mai scăzut cost raportat la durata de viață a activelor.
- 3) Îmbunătățirea procedurilor de lucru existente referitoare la întreținere, reabilitare și înlocuire.
- 4) Sistematizarea tuturor informațiilor într-o bază de date unitară, complexă și eficientă, din care să reiasă modul de acțiune optim în ceea ce privește fiecare activ.
- 5) Folosirea extensivă a sistemului propriu de management a activelor, pentru a îndeplini obiectivele de îmbunătățire a eficienței activelor de întreținere.

Beneficii:

- 1) Abilitate sporită de a planifica și de a acoperi costurile viitoare de reparare și înlocuire a activelor.
- 2) Decizii operaționale mai bune.
- 3) Răspuns mai bun în caz de avarii.
- 4) Cunoștințe detaliate asupra activelor critice și a celor care nu sunt critice.
- 5) Operare mai eficientă.
- 6) Comunicarea mai bună cu clienții.
- 7) Stabilirea de tarife bazate pe date operaționale bine fundamentate.
- 8) Întocmirea de proiecte de investiții care să răspundă necesităților reale ale sistemelor.

1) Metode și criterii, priorități

Analiza costurilor pe durata de viață reprezintă baza deciziilor cu privire la investiții.

Stabilirea costurilor pe ciclul de viață înseamnă evaluarea costurilor totale pentru un activ pe toată durata de viață, inclusiv costul de achiziție, costul de instalare, costul de exploatare, costul de întreținere și reparații, costul de înlocuire.

Criteriul principal de diferențiere a activelor care necesită întreținere, reparații, reabilitări sau înlocuiri este **gradul de uzură** a activului.

Evaluarea gradului de uzură și a criticității activelor poate ușura procedura de prioritizare a acestora.

Prioritizarea semnifică ierarhizarea activelor dintr-un sistem și luarea unor decizii cu privire la modalitatea de alocare a resurselor pe baza acestei ierarhizări.

Prioritizarea înseamnă o analiză:

- importanța activului în furnizarea serviciului la nivelul stabilit (indice de criticitate).
- modul de funcționare a activului (gradul de uzură)
- cât de curând va fi necesar înlocuirea activului (durata de viață rămasă).

Existența unor active care pot îndeplini aceiași funcție (redundanță).

Eficiența costurilor în exploatarea și întreținerea activelor (costuri de înlocuire versus costuri estimate de exploatare și întreținere pe durata de viață rămasă).

Managementul activelor contribuie la stabilirea activelor prioritare și la determinarea momentului în care trebuie reabilitate sau înlocuite activele pentru menținerea nivelului dorit al serviciului și exploatarea sistemului în condiții de eficiență

- activele critice pentru furnizarea serviciului au o prioritate mai mare
- activele cu grad de uzură mai mare au o prioritate mai mare
- activele cu durata de viață rămasă mai scurtă ar trebui să aibă o prioritate mai mare deoarece trebuie înlocuite mai repede
- activele critice pentru care nu există **redundanță** ar trebui să aibă o prioritate mai mare deoarece sistemul nu poate fi operat fără acestea
- activele **care nu sunt eficiente din punct de vedere al costurilor de exploatare și întreținere** ar trebui să aibă o prioritate mai mare deoarece costul de exploatare și întreținere pe termen lung (durata de viață rămasă) va fi mai mare decât costul de înlocuire.

Obiective

Implementarea unui modul „Managementul Activelor” care va permite desfășurarea următoarelor activități / operațiuni:

- programarea lucrărilor
- determinarea componenței echipei responsabile de lucrare
- lansarea comenzii
- generarea automată a unui feedback, ca urmare a finalizării unei operațiuni
- încărcarea informațiilor post – execuție în sistemul informatic
- raportarea costurilor specifice programelor
- emiterea rapoartelor de verificare a modului de alocare a costurilor pe programe
- generarea rapoartelor de verificare a gradului de încărcare în bugetul alocat

2) Elaborarea și implementarea unui plan de reorganizare a operatorului, în speță la nivelul activităților de producție și mentenanță, în scopul adaptării și creșterii capacității de operare a noilor tehnologii implementate la nivelul organizației, până la finele anului 2018.

3) Actualizarea procedurilor de intervenție pe rețelele de apă și canalizare.

Rezultate așteptate:

1) Generarea automată a Planului general, trimestrial, lunar / săptămânal / zilnic de mentenanță în modul „Managementul activelor”.

2) Generarea automată în modulul „Managementul activelor” a unor documente de tipul:

- necesar materiale pentru mentenanță
- necesar forță de muncă
- necesar echipamente și utilaje
- necesar resurse financiare, bugete specifice, diferențiat pe fiecare tip de plan de mentenanță

3) Popularea bazei de date din cadrul modulului Managementul activelor se va realiza în concordanță cu Manualele de întreținere și exploatare ale echipamentelor / pompelor / instalațiilor.

4) Biroul BME existent se va reorganiza pentru a răspunde noilor cerințe și responsabilitățile impuse de re tehnologizare și automatizarea sistemelor.

5) Încadrarea în bugetele alocate pentru realizarea planurilor de mentenanță.

6) Îmbunătățirea stării și performanțelor activelor.

7) Creșterea duratei de viață a activelor.

8) Creșterea profitului.

STRATEGIA 16

Eficientizarea consumului de energie

Managementul energetic este parte integrantă a procedurilor generale de operare și mentenanță a componentei de apă, fiind corelate cu alte funcții și planuri de operare și mentenanță, respectiv:

- managementul activelor
- controlul pierderilor și reducerea cantității de apă nefacturată
- mentenanța echipamentelor
- optimizarea costurilor de operare și mentenanță
- transport, ateliere și depozite
- resurse umane

Tratarea, colectarea, distribuția și evacuarea apei potabile și a apei uzate necesită cantități mari de energie în aproape toate treptele proceselor. În ceea ce privește costul activităților de operare și mentenanță, costul cu energia este una din cele mai mari componente ale bugetului unui operator regional, după costul cu personalul.

În acest context, compania implementează strategii de eficientizare a consumului de energie, planul de acțiune specific fiind axat pe cele două componente principale: sisteme acționate electric și sisteme de încălzire.

Biroul Tehnice Producție este responsabil de implementarea strategiei de management a energiei.

Scop:

Eficientizarea consumului de energie la nivelul ariei de deservire a operatorului.

Obiective:

1) Informarea tuturor departamentelor din cadrul companiei, precum și a secțiilor cu privire la modul în care echipa de management al companiei:

- anticipează impactul regionalizării asupra consumului general de energie
- recunoaște nevoia de eficientizare a consumului de energie electrică
- va răspunde în timp util la creșterile anticipate ale consumului de energie, după finalizarea investițiilor în stațiile noi sau reabilitate
- de tratare și epurarea a apei, pentru extinderea rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, precum și în alte îmbunătățiri.

2) Monitorizarea și analiza consumurilor de energie electrică.

3) Identificarea îmbunătățirilor care pot fi aduse la procedurile de operare, în vederea optimizării consumului de energie electrică.

4) Identificarea unor oportunități de investiții în scopul îmbunătățirii eficienței energetice.

5) Elaborarea/generarea de rapoarte privind managementul energetic

6) Implementarea propriu-zisă a inițiativelor aprobate cu privire la eficientizarea consumului de energie electrică.

7) Elaborarea de rapoarte și trimiterea lor conducerii companiei cu privire la activitățile și acțiunile de management energetic desfășurate la nivelul departamentelor și secțiilor.

Acțiuni :

1) Stabilirea echipei de management energetic.

2) Planificarea și instruirea echipei de management energetic.

3) Planificarea, evaluarea și folosirea rezultatelor acțiunilor finalizate și raportate de echipa de management energetic.

4) Organizarea de campanii de informare a clienților cu privire la impactul previzionat asupra tarifelor, rezultat din creșterea consumului de energie după luarea în exploatare a lucrărilor de investiții din stațiile de tratare și epurare a apei și extinderii rețelelor de alimentare cu apă și canalizare.

5) Revizuirea și/sau îmbunătățirea procedurilor de monitorizare și întreținere a echipamentelor energetice.

6) Compararea consumului specific de energie electrică cu a altor operatori regionali și pregătirea unei prime evaluări a potențialelor reduceri de consum de energie.

7) Pregătirea rezultatelor analizelor consumului de energie și o primă estimare a eventualelor reduceri (rezultatele auditului energetic).

8) Identificarea, monitorizarea posibilelor diferențe care au survenit între consumurile reale de energie înregistrate după finalizarea Proiectului POS Mediu și consumurile preconizate în Planul de evoluție tarifară.

9) Revizuirea și analiza tarifelor existente pentru energia electrică din fiecare locație și alegerea unora optime.

10) Analiza posibilității de a procura energie electrică de la alți furnizori (schimbarea furnizorului de energie electrică) sau investiție proprie în surse regenerabile

11) Identificarea unor oportunități de reducerea consumului de energie electrică, prin minimizarea consumului în orele de vârf, cu tarif mare, (umplerea rezervoarelor în afara orelor de vârf).

12) Verificarea stațiilor de pompare și asigurarea că vanele sunt închise sau deschise în mod corespunzător.

13) Acordul asupra indicatorilor de performanță privind eficiența energetică și a metodelor de calcul pentru toate localitățile în care compania își desfășoară activitatea.

14) Propunerea unui program de implementare a opțiunilor prioritare selectate de reducerea consumului de energie.

15) Pregătirea și prezentarea rapoartelor trimestriale și anuale cu propunerile, justificate de reducere a consumului de energie electrică și a valorilor indicatorilor de performanță energetică.

16) Dezvoltarea Planului de implementare a inițiativelor aprobate de reducere a consumului de energie electrică în toate localitățile în care compania își desfășoară activitatea, care include:

- locațiile prioritare pentru îmbunătățirea eficienței energetice.
- pregătirea informațiilor necesare informării clienților despre impactul așteptat asupra costurilor datorită viitoarelor creșteri ale consumului de energie electrică, precum și măsurile de reducere a consumurilor de energie luate de companie
- estimarea necesarului de resurse
- stabilirea necesarului de instruire
- stabilirea calendarului de implementare
- implementarea unui sistem de indicatori de performanță specifici managementului energetic

STRATEGIA 17

Managementul nămolurilor și reziduurilor „Strategia privind managementul nămolurilor și reziduurilor” a fost elaborată în variantă provizorie în cadrul contractului „Asistență tehnică pentru managementul proiectului *Extinderea și modernizarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj*” de către Eptisa SA și este parte a strategiei generale de dezvoltare a companiei.

Scop:

Evaluarea opțiunilor pentru gestionarea nămolurilor ce vor rezulta în urma proceselor de tratare și epurare a apelor uzate din aria de operare a Companiei de Apă, pe un orizont scurt, mediu și lung de timp, până la finele anului 2040.

Politica gestionării nămolurilor:

- APAREGIO Gorj S.A. își propune utilizarea durabilă a resurselor naturale, materializarea concretă a acestui principiu constând în asigurarea durabilă a serviciului de alimentare cu apă și apă uzată
- Problema depozitării finale și a valorificării nămolului rezultat din stațiile de epurare se impune a fi o preocupare importantă a companiei deoarece, pe lângă necesitatea conformării cu legislația din domeniu, rezolvarea problematicei nămolului influențează direct performanțele economice și relaționale cu consumatorii, precum și eficientizarea procesului de epurare.
- Formarea nămolului în stațiile de epurare a apelor uzate din aglomerările unde compania este operator va fi o consecință a creșterii volumului de apă uzată colectată și supusă epurării, precum și a complexității procesului de epurare.
- Pornind de la premisa că nămolul este un deșeu, strategia de eliminare a nămolului urmărește prevenirea formării, minimizarea cantității și valorificarea sa.

Un număr al alternativelor de eliminare finală și / sau reutilizare a nămolurilor este prezentată în tabelul de mai jos.:

Soluția	Detalii	Faza 1 2019 - 2020	Faza 2 2021-2040
Utilizarea nămolului în agricultură	Împrăștiere directă pe teren agricol	60%	70%
Alte direcții	Depozitarea nămolului de epurare		20%
	stabilizat la un grad de 35% substanță uscată la Depozitul ecologic de deșeuri		

	Închiderea depozitelor (CET), redarea în circuitul agricol a unor soluri degradate, reîmpăduriri	40%	10% (numai în anul 2021)
Valorificarea energetică a nămolurilor		20%	20%

În perioadele în care nu se va putea realiza utilizarea sau depozitarea nămolului acesta se va stoca pe paturile de uscare.

STRATEGIA 18

Managementul apelor uzate industriale

Strategia privind managementul apelor uzate industriale a fost elaborată în cadrul contractului de servicii „Asistență tehnică pentru managementul proiectului *Extinderea și modernizarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj*” și este parte a strategiei generale de dezvoltare a companiei.

Deversarea în receptor a apelor uzate în care sunt prezente cantități mari de substanțe poluante, prin natura și concentrația lor, provoacă apariția unor efecte negative atât asupra florei și faunei, cât și asupra întregii economii situate în aval de punctul de descărcare.

Apele uzate industriale trebuie supuse unui proces preliminar de epurare parțială locală (preepurare) în cazul când urmează a fi evacuate într-o canalizare de ape uzate menajere, sau vor fi epurate total, când sunt vărsate direct în receptor.

Obiective:

1) Implementarea eficientă a sistemului de management al evacuărilor industriale, corelat cu managementul eficient al nămolurilor, având în vedere influența calității apei uzate industriale evacuată în stațiile de epurare asupra calității nămolului de epurare.

2) Conformarea cu prevederile legislative privind calitatea apei epurate deversate în emisar, conformă cu cerințele Directivei UE 91/271/EEC.

În consecință, această strategie trebuie implementată anterior punerii în funcțiune a stațiilor de epurare din localitățile cuprinse în proiectul *Extinderea și modernizarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj*. Responsabilii din cadrul companiei trebuie să depună toate eforturile de colectare și centralizare a datelor privind toți agenții economici din zonă.

STRATEGIA 19

Protecția surselor de apă

Resursele de apă potabilă de suprafață și subterane sunt vulnerabile la poluare, în general slab protejate și dificil de protejat pe termen mediu și scurt, necesitând investiții mari în timp, precedate de studii detaliate.

Scop:

Crearea unui instrument de lucru operativ, cu ajutorul căruia compania să poată implementa măsurile preconizate privind zonele de alimentare cu apă și epurarea apelor uzate.

Obiective generale:

1) Adoptarea și implementarea unui plan de acțiuni privind protejarea surselor de apă

2) Conformarea cu Directiva 2001/60/EEC, Directiva cadru în domeniul apei, prin stabilirea unui cadru operativ aplicabil în acțiunile comunitare în domeniul asigurării calității apei potabile, prin protejarea resurselor de apă de suprafață și subterane, în vederea furnizării de servicii adecvate de apă și de canalizare pentru populație, la tarife accesibile și reflectând principiul „poluatorul plătește”

Obiective specifice:

1) Înființarea bazei de date cu sursele de apă prezente și viitoare din aria Proiectului, prin identificarea surselor de apă existente și viitoare, calității apei din surse, factorilor de poluare a surselor de apă, zonelor vulnerabile din aria de operare și determinarea zonelor de protecție sanitară.

2) Actualizarea informațiilor privind calitatea apei din surse și privind factorii de poluare a surselor de apă.

3) Definirea unui cadru organizațional din domeniul protecției surselor de apă, prin întruniri cu factorii relevanți având responsabilități în domeniul gospodăririi apelor.

4) Determinarea zonelor de protecție sanitară și hidrogeologică conform prevederilor legale în vigoare.

5) Identificarea și reglementarea proprietății terenurilor care intră în aria zonele de protecție sanitară și hidrogeologică a surselor de apă, în vederea respectării cerințelor legale.

6) Promovarea și conștientizarea populației din aria de operare asupra importanței problematicii legate de protecția surselor de apă.

7) Elaborarea unui program funcțional de acțiune pentru prevenirea și combaterea efectelor poluării accidentale, în speță a unei proceduri referitoare la sistemul de alertă în caz de poluare accidentală și la modul de acțiune în caz de producere a poluării accidentale, inclusiv dotarea cu mijloace materiale pentru intervenție în cazul apariției acesteia.

8) Instruirea echipelor de intervenție în caz de poluare accidentală.

9) Creșterea eficacității programului de acțiune în caz de poluare accidentală, prin pregătirea și aplicarea unor scenarii de simulare.

10) Aplicarea unui program pentru monitorizarea permanentă a calității apei brute din sursele utilizate în aria de operare.

11) Delimitarea tuturor zonelor de protecție sanitară și asigurarea vizibilității perimetrelor acestora.

12) Implementarea unui sistem eficient de informare asupra posibilelor surse de poluare, prin includerea în programul pentru monitorizarea permanentă a calității apei brute a sistemului de monitorizare a calității apei brute din amonte, de către AN Apele Române.

13) Menținerea siguranței alimentării cu apă în cazul eventualelor poluări, în mod deosebit în cazul resurselor vulnerabile, (captare de suprafață din râuri) prin implementarea unui plan de măsuri preventive.

14) Întreținerea facilităților de protecție și a salubrității zonelor protejate, prin efectuarea de acțiuni periodice de întreținere și salubritate a zonelor de protecție.

Rezultate:

1) Identificarea situației existente și a situației preconizate privind protecția surselor de apă.

2) Completarea și actualizarea bazei de date cu surse din aria Proiectului POS Mediu.

3) Încheierea unui protocol privind responsabilitățile organismelor cu responsabilități în domeniul gospodăririi apelor în vederea protecției durabile a surselor de apă.

4) Definirea limitelor zonelor de protecție sanitară și hidrogeologică a surselor de apă din aria Proiectului.

5) Reglementarea situației terenurilor aferente zonelor de protecție sanitară.

6) Informarea populației cu privire importanța protejării surselor de apă.

7) Programul de măsuri și lucrări în vederea prevenirii poluărilor accidentale (stabilirea responsabilităților personalului implicat, lista punctelor critice, fișa poluantului potențial, lista dotărilor și materialele necesare, lista unităților care acordă sprijin în cazul poluării accidentale).

8) Pregătirea personalului specializat pentru intervenție în caz de poluare accidentală.

9) Aplicarea procedurii de intervenție în caz de poluare accidentală.

10) Identificarea calității apei din surse.

11) Montarea unor panouri de informare a publicului asupra surselor protejate.

12) Împrejmuirea zonelor de protecție conform prevederilor legale.

13) Conformarea cu cerințele legale privind zonele de protecție sanitară și hidrogeologică la sursele din Proiect.

14) Asigurarea informării permanente în timp real cu privire la poluările potențiale.

15) Garantarea siguranței de alimentării din punct de vedere al capacității de depozitare.

16) Menținerea în condiții corespunzătoare a zonelor delimitate.

III.5. STRATEGII DE RESURSE UMANE

Politica:

- APAREGIO Gorj S.A. își va concentra eforturile asupra dezvoltării competențelor angajaților, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipă, pentru a răspunde cerințelor generate de noile investiții, nivelul de performanță în creștere și exigențelor clienților.

- Îmbunătățirea randamentului fiecărui angajat, a comportamentului său profesional și implicit, creșterea performanțelor resurselor umane ale organizației, respectiv creșterea productivității muncii în cadrul sistemului existent.

- Dezvoltarea unui sistem eficace de management al performanțelor resurselor umane, care va corela eficiența profesională cu obiectivele și valorile societății.

- Dezvoltarea capacității companiei de a asigura un management eficient al sistemelor moderne de apă și apă uzată în contextul rețehnologizării și automatizării robotizării procesului de producție, prin reorganizarea resurselor umane sub aspect tehnologic, procedural și numeric.

STRATEGIA 20

Dezvoltarea unui sistem eficient și eficace de management al performanțelor resurselor umane

Obiective generale:

1) Dezvoltarea competenței angajaților, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipă.

2) Asigurarea accesului la instruire tuturor angajaților, în raport cu pregătirea necesară posturilor, responsabilitățile și cerințele posturilor.

3) Asigurarea capacității interne de instruire, prin formarea unor echipe de traineri interni.

4) Introducerea unor metode de formare bazate pe informare și comunicare și responsabilizare individuală.

5) Instruirea tuturor managerilor în vederea dezvoltării capacității de muncă în echipă și organizarea de acțiuni interdepartamentale pe principiile lucrului în echipă.

6) Dezvoltarea unei campanii interne de informare și instruire a tuturor angajaților cu privire la misiunea și obiectivele companiei, respectiv la rolul fiecărui angajat în organizație, importanța resurselor umane în obținerea rezultatelor propuse, precum și la așteptările angajatorului de la angajații săi.

7) Revizuirea periodică a sistemului de evaluare a performanțelor individuale în concordanță cu obiectivele și strategiile companiei.

8) Evaluarea periodică a gradului de satisfacție a angajatului.

9) Asigurarea atractivității companiei ca angajator, respectiv motivarea și creșterea gradului de satisfacție a angajaților.

10) Implementarea unui sistem de recompense echitabil bazat pe rezultatele obținute în urma evaluării individuale a performanțelor.

11) Asigurarea resurselor umane necesare derulării noilor procese rezultate în urma rețehnologizării și automatizării activităților de producție și mentenanță.

12) Implementarea unui plan de reorganizare a companiei, în speță la nivelul activităților de producție și mentenanță, în scopul adaptării și creșterii capacității de operare a noilor tehnologii implementate la nivelul operatorului, până la finalul anului 2014.

Obiective specifice:

1) Analiza proceselor rezultate în urma rețehnologizării și automatizării activităților de producție și mentenanță.

2) Stabilirea necesarului de personal pentru derularea noilor procese de producție și mentenanță, în condiții de eficiență și eficacitate, asigurând parametrii normali de funcționare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare.

3) Reactualizarea organigramei și a fișelor de post în scopul adaptării la noile cerințe tehnologice și stabilirea unor formule optime de operare, mentenanță și dezvoltare a activelor publice și private aflate în administrare.

4) Notificarea angajaților cu privire la procesul de reorganizare a societății, rezultat în urma rețehnologizării și automatizării proceselor de producție și mentenanță.

5) Efectuarea unei analize la nivelul resurselor umane cu privire la pregătirea, expertiza, competențele, vârsta, responsabilitățile și sarcinile existente.

6) Elaborarea unui plan de instruire / perfecționare / specializare diferențiat pe tipuri de activități, procese, instalații, utilaje, echipamente.

7) Implementarea planului de instruire, perfecționare, specializare

8) Realocarea resurselor umane instruite în cadrul Departamentelor de Mentenanță

Rezultate așteptate:

1) Realocarea sarcinilor și responsabilităților în cadrul Structurii de mentenanță

2) Creșterea ponderii personalului cu studii medii și superioare, cu un înalt nivel tehnic și tehnologic de pregătire, adaptat la noile procese automatizate

3) O parte din personalul care deservește în prezent activitățile din cadrul Stațiilor de tratare, pompare și epurare va fi realocat în cadrul echipelor de mentenanță, specializate pe tipuri de activități (proces, utilaje, instalații hidraulice, electrice, automatizări, clădiri).

4) Activitatea echipelor de mentenanță se va baza în mod predominant pe principiul întreținerii pro-active a sistemelor de apă și apă uzată, în contextul în care modelul de management al activelor va da posibilitatea generării automate a planurilor săptămânale, lunare, trimestriale, anuale de mentenanță, diferențiat pe fiecare activitate în parte, inclusiv a necesarului de resurse umane, materiale și financiare aferente.

Indicator de performanță privind eficiența Resurselor Umane:

1) număr angajați apă/populație deservită apă potabilă

2) număr angajați canal/populație deservită canal

3) productivitatea muncii/producția fizică sau valorică facturată/număr mediu de salariați

4) ponderea cheltuielilor salariale inclusiv tichetele de masă în cifra de afaceri

5) număr angajați apă/lungime rețea apă potabilă

6) număr angajați canal/ lungime rețea canalizare

III.6. STRATEGII IT

STRATEGIA 21

Dezvoltarea sistemului informatic

În ceea ce privește sectorul informațional, compania își propune implementarea unei strategii care să vizeze dezvoltarea și actualizarea permanentă a sistemelor de comunicare și a sistemelor IT.

Obiectiv:

1) Implementarea sistemului informatic de management (**EMSYS**).

2) Dezvoltarea abilităților, competențelor IT ale angajaților, respectiv creșterea eficienței resurselor umane agregate în activitățile în cauză

3) Dezvoltarea de către Operator a structurilor și sistemului procedural propriu în domeniul tehnicii de calcul și securității informatice, în vederea eficientizării sistemului informatic și utilizării acestuia la potențialul său maxim cu riscuri minime

4) Integrarea unor module noi în EMSYS specifice activităților companiei, astfel încât procesele de afaceri să opereze la un randament care să permită atingerea obiectivelor de afaceri prestabilite

STRATEGIA 22

Eficientizarea comunicării interne electronice

Societatea intenționează să îmbunătățească comunicarea internă electronică și relațiile de colaborare între angajați, prin elaborarea și implementarea unei pagini de intranet, care să vizeze cu precădere utilizarea unor metode și mijloace moderne, electronice și eficiente de comunicare

Beneficiu:

1) Furnizarea utilizatorului a unei experiențe consecvente, care simplifică modul în care personalul interacționează cu procesele, conținutul și datele afacerii

2) Mărirea productivității angajatului prin simplificarea fluxurilor de lucru zilnice avansate referitoare la inițierea, urmărirea și raportarea activităților de afaceri comune, cum ar fi revizuirea și aprobarea documentelor, urmărirea problemelor și colectarea de semnături

3) Implementarea accesului larg al organizației la informații

4) Facilitarea procesului decizional, managementul având posibilitatea adoptării unor decizii mai bine documentate, accesând în timp real toate informațiile critice afacerii

Obiectiv:

Crearea și utilizarea unei pagini **de intranet** la nivelul întregii companii.

III.7. STRATEGIA DE DEZVOLTARE PRIN INVESTITII

Condițiile obiective legate de apariția și extinderea zonelor rezidențiale, în particular din aria urbană, necesitatea modernizării zonelor rurale și continuarea modernizării infrastructurii urbane, cât și imperativele de conformare stabilite prin Directivele Europene și actele aderării, impun noi etape de investiții, care să ducă la conformarea deplină din punct de vedere al calității apei, vieții și mediului.

În consecință, Componentaul de Management pentru componenta de dezvoltare în perioada de referință are două obiective majore, respectiv finalizarea etapei actuale de investiții în cadrul Programului Operațional Sectorial Mediu – Axa 1, etapa I și a programelor anuale finanțate din alte fonduri în subsidiar, precum și pregătirea și demararea în bune condiții a etapei viitoare de investiții finanțate prin POS Mediu etapa a II-a, ținând cont de experiența acumulată în vederea conformării cu condiționalitățile din Capitolul de Mediu.

De asemenea, compania va continua să acorde sprijin autorităților locale în vederea derulării unor programe proprii de înființare/modernizare a infrastructurii de mediu și va continua eforturile de încurajare a agenților economici din aria deservită în vederea realizării și modernizării infrastructurilor proprii de mediu, conform prevederilor legislative.

Planul de măsuri pentru realizarea obiectivelor cuprinse în contractul de mandat în domeniul strategiei de dezvoltare are în vedere următoarele:

- Actualizarea periodică a necesarului de investiții din aria deservită (Master Plan) adecvat dezvoltării ulterioare a acestuia
- Finalizarea cu succes a etapei actuale de investiții, în principal în cadrul Programului Operațional Sectorial Mediu, etapa I
- Pregătirea, inițierea și implementarea etapei a II-a a Programului Operațional Sectorial Mediu, aplicând experiența acumulată în implementarea etapei I, în vederea reducerii potențialelor aspecte de disfuncționalitate în contractarea și monitorizarea derulării lucrărilor. Programul se va focaliza în principal pe atingerea condiționalităților stipulate pentru aria rurală (apă, canalizare și epurare pentru localitățile cu mai mult de 2.000 locuitori), dar și pe continuarea unor investiții de extindere și reabilitare din aria urbană,
- Elaborarea unor planuri de creștere a gradului de integrare în sistemele regionale a sistemelor locale susceptibile de a suferi urmare a condițiilor climatice
- Colaborarea cu autoritățile locale în vederea identificării de surse de finanțare pentru investiții de modernizare și reabilitare de mică anvergură (surse guvernamentale, județene, IID)
- Încurajarea agenților economici monitorizați în cadrul grupelor de risc în vederea înființării de elemente de infrastructură (stații de preepurare) care să ducă la descreșterea riscurilor de mediu.

1. Planul de investiții pentru anul 2018

Operatorul regional SC APAREGIO Gorj S.A. și-a propus creșterea gradului de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare la standarde europene în aria de operare existentă. Realizarea acestui obiectiv implică efectuarea unor lucrări ample de extindere, respectiv reabilitări a rețelei de apă din localitățile situate în aria de operare, conform termenelor stabilite în programul de investiții aprobat de Consiliul Județean și autoritățile locale cu finanțare din IID (anexa 5 la BVC).

Obiective:

- 1) Continuarea unor lucrări de investiții începute în anii anteriori, privind reabilitarea și extinderea infrastructurii de apă și canalizare cu finanțare din IID.
- 2) Demararea unor lucrări de investiții privind dezvoltarea infrastructurii de apă și canalizare cu finanțare din IID.

Obiective de investiții pentru 2018 sunt prezentate în programul de investiții și achiziții anexat prezentului

STRATEGIA 23

Finalizarea implementării proiectului extinderea și modernizarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj, Proiectul finanțat prin Fondul de Coeziune în cadrul POS Mediu 1, 2007-2013

Obiectivul general al Proiectului a vizează îmbunătățirea infrastructurii în sectorul de apă și apă uzată, în beneficiul populației - în primul rând al celei din aria proiectului, dar și al celorlalți locuitori -, cit și al mediului din județul Gorj, contribuind în acest mod la îndeplinirea obligațiilor din Tratatul de Aderare și al obiectivelor POS Mediu .

Proiectul a fost finanțat începând cu 28.11.2008 prin Contractul de Finanțare Nr 91952/28.11.2008, valoarea acestuia fiind de 322.592.032 (lei, la data semnării) și are următoarea identificare : „ Extinderea și reabilitarea sistemelor de apă și apă uzată în județul Gorj „ **Axa prioritară:** Axa prioritară 1 - „ Extinderea și modernizarea sistemelor de apă și apă uzată „ **COD CCI :** CCI2007RO161PR007**Cod SMIS :** 1306

Au rămas neterminate patru proiecte : SEAU Tg-Jiu , STA Tg-Jiu , STA Bumbesti Jiu , STA Motru . Toate aceste lucrări sunt făcute și sunt finanțate din Programul Operațional Infrastructură Mare (POIM 204-2020+3).

Au fost întocmite caietele de sarcini pentru trei din cele patru proiecte restante și a fost inițiată procedura de selecție conform legislației .

Obiectiv :

- finalizarea celor trei proiecte până la sfârșitul sem I 2019

Se vor întreprinde toate diligentele pentru finalizarea proiectului SEAU Tg-Jiu , aflat în prezent în procedura de expertizare în vederea continuării acțiunii în instanța (pretenții) deschisă de DANEX S.A.București în contradictoriu cu APAREGIO Gorj SA .

Preocuparea primordială a Operatorului este de a definitiva implementarea Proiectul 2013-2017 cu succes, în baza unui management performant.

STRATEGIA 24

Accesarea de noi fonduri europene pentru sectorul de apă potabilă și apă uzată din aria delegării a SC APAREGIO Gorj S.A. – Etapa 2014 - 2020 +3

1: Cadrul general european

Politica regională a UE este o politică de investiții, care susține competitivitatea și creșterea economică, îmbunătățirea calității vieții, crearea de locuri de muncă și dezvoltarea durabilă.

Politica regională concentrează fondurile în zone și sectoare în care rezultatele pot fi semnificative, fiind astfel și expresia solidarității UE cu țări și regiuni mai puțin dezvoltate.

Obiectivul politicii regionale este de a reduce disparitățile economice, sociale și teritoriale majore dintre regiunile Europei.

În domeniul mediului, Fondul de Coeziune va sprijini investițiile în adaptarea la schimbările climatice și prevenirea riscurilor, **investiții în sectoarele apei și deșeurilor.**

2. Direcții

În **Etapa 2014 – 2020** ca și în perioada de programe curentă (Etapa 2007 – 2013), **în sectorul de apă și apă uzată**, se vor finanța cu prioritate investiții necesare pentru conformarea cu prevederile Directivelor Europene relevante.

Proiectele, inclusiv cele vizate de către Operatorul regional SC APAREGIO Gorj S.A. , cuprind în mod echilibrat atât investiții pentru modernizarea sistemelor de apă și apă uzată din aglomerările aflate în aria de operare prezentă, cât și alte investiții necesare pentru extinderea ariei de operare, astfel încât beneficiile câștigate prin procesul de regionalizare să nu fie irosite.

Elementele principale ale etapei 2014 – 2020 :

- sunt considerate prioritare localitățile cu o populație între 2000 PE și 10000 PE
- localitățile mai mici de 2000 PE vor fi incluse numai acolo unde, din motive legate de mediu sau altele, se impun acțiuni corespunzătoare.

3. Obiective generale

1. Respectarea în totalitate a Directivelor Uniunii Europene și a Legislației românești în domeniul alimentării cu apă, a colectării și tratării apelor uzate, pentru îmbunătățirea stării de sănătate a locuitorilor din aria de operare a SC APAREGIO Gorj S.A. .
2. Contribuirea la respectarea angajamentelor asumate în Capitolul 22 – Mediu din Tratatul de Aderare.
3. Creșterea gradului de acoperire a populației cu servicii de alimentare cu apă și de canalizare până la 100% în aria de deservire a Operatorului.
4. Modernizarea sistemelor de apă și apă uzată din aglomerările aflate în aria de operare prezentă a Operatorului regional.

5. Continuarea procesului de regionalizare prin realizarea de investiții de modernizare a sistemelor de apă și apă uzată la nivelul localităților rurale membre A.D.I.A..

4: Obiective și acțiuni specifice

1. **Revizuirea Master Planului pentru sectorul de apă potabilă și apă uzată** (județul Gorj) elaborat în aprilie 2008, ținând cont de următoarele aspecte:

- informațiile deținute de către operator privind necesarul de investiții pentru localitățile din județ,
- informațiile care urmează să fie solicitate și, ulterior analizate și centralizate, de la primăriile rurale, în speță Studiile de Fezabilitate realizate, propuse spre aprobare, finanțare sau aflate în implementare sau stopate din lipsa finanțării

2. **Stabilirea necesarului de investiții pentru etapa a II - a** (2014 – 2020), pentru toate localitățile aflate în aria delegării.

3. **Calcularea indicatorilor investiționali pentru fiecare localitate**, ca urmare a identificării necesarului investițional.

Indicatori investiționali propuși

- investiții în infrastructura de apă / cap de locuitor ≤ 1.000 EURO
- investiții în infrastructura canal / cap de locuitor ≤ 2.000 EURO

4. **Definitivarea listei de investiții** pentru Etapa 2014 – 2020 prin realizarea unui clasament al tuturor localităților, în funcție de necesarul de finanțare.

Indicatori

a) În lista de investiții pentru Etapa 2014 – 2020 vor fi cuprinse acele investiții care respectă valoarea indicatorilor

≤ 1.000 EURO investiții apă / cap de locuitor

≤ 2.000 EURO investiții canal / cap de locuitor

b) Valoarea maximă a investiției va fi stabilită în urma definitivării Studiului de Fezabilitate

În baza analizei situației existente la nivelul județului Gorj, cât și în zona de operare a actualului Operator Regional (ținând cont și de previziunile de marire a ariei de operare), s-au stabilit investițiile necesare în infrastructura de apă/apă uzată, investiții ce au fost prioritizate în funcție de datele de conformare conform directivelor, cât și de necesitatea asigurării parametrilor necesari.

Lista de Investiții Prioritare, stabilită la nivelul Master Planului actualizat, ce urmează a fi incluse în programul POIM, este următoarea:

5. **Elaborarea și transmiterea cererii de finanțare către Autoritatea de Management POS Mediu, pentru contractarea unei asistențe tehnice** în vederea pregătirii Aplicației de Finanțare pentru Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din aria delegării SC APAREGIO Gorj S.A. , Etapa 2014 – 2020.

6. **Aprobarea și semnarea contractului de finanțare pentru Asistența Tehnică** care va pregăti Aplicația de Finanțare pentru Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din aria delegării, Etapa 2014 – 2020.

7. **Elaborarea Documentației de Atribuire aferentă Contractului de Asistență Tehnică** pentru pregătirea Aplicației de Finanțare pentru Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din aria delegării, Etapa 2014 – 2020.

8. **Derularea procedurii de licitație publică și încheierea Contractului de Asistență Tehnică** pentru pregătirea Aplicației de Finanțare pentru Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din aria delegării, Etapa 2014 – 2020.

9. **Elaborarea și aprobarea Studiului de Fezabilitate** care va conține inclusiv:

- Analiza economico – financiară (analiza cost – beneficiu)

- Analiza instituțională

- Studiul de Impact de Mediu

10. **Completarea, transmiterea și aprobarea formularului de aplicație pentru obținerea finanțării** Proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din aria delegării, Etapa 2014 – 2020, cofinanțat din Fondul de Coeziune al Uniunii Europene.

11. **Semnarea Contractului de Finanțare** pentru Programul de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din aria delegării, Etapa 2014 – 2020, cofinanțat din Fondul de Coeziune al Uniunii Europene.

12. **Stabilirea strategiei de achiziții** pentru contractele aferente Proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din aria delegării, Etapa 2014 – 2020, respectiv proiectarea unei strategii de ofertare care să asigure o implementare eficientă și fluentă.
13. **Elaborarea Documentațiilor de Atribuire** pentru Contractele de lucrări, servicii și furnizare ale Proiectului.
14. **Semnarea Contractelor de lucrări, servicii și furnizare** ale Proiectului din aria delegării, Etapa 2014 – 2020.
15. **Implementarea obiectivelor specifice Proiectului** regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și ape uzate din aria delegării, Etapa 2014 – 2020, respectiv ale contractelor de lucrări, servicii și furnizare.
16. **Evaluarea rezultatelor și a impactului Proiectului** regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din aria delegării, Etapa 2014 – 2020.

Obiective

Investitiile prioritare propuse în viitorul proiect P.O.I.M. (Program Operational pentru Infrastructura Mare, 2014 - 2020) deriva din deficiențele sistemului actual, fiind în stransa corelare cu prevederile Master Planului revizuit și a altor documente elaborate de către autoritățile naționale și județene ulterior revizuirii MP.

Obiectivele specifice ale Proiectului sunt:

- **Pentru apa potabila:**
 - o Asigurarea unei calitati a apei potabile în conformitate cu standardele europene - Directiva 98/83/CE privind calitatea apei destinata consumului uman;
 - o Alimentarea sigura și durabila a tuturor locuitorilor din zonele de alimentare cu apa din aria proiectului deservite de Operatorul Regional, S.C. APAREGIO GORJ S.A.;
 - o Asigurarea calitatii și a gradului de acces la serviciile de apa, conform principiului eficientei costului și al calitatii maxime în functionare, luând în considerare gradul de suportabilitate al populației din zona deservita de Operatorul Regional prin creșterea ratei de conectare la servicii centralizate de alimentare cu apa la 100%;
 - o Siguranța îmbunătățită a sistemelor de alimentare cu apa în aria de proiect;
 - o Reducerea pierderilor fizice de apa.
 - **Pentru apa uzata:**
 - o Creșterea calitatii apelor de suprafață prin minimalizarea efectelor așezărilor umane și construirea de stații de epurare eficiente;
 - o Micșorarea riscului de îmbolnăvire a populației, prin extinderea rețelei de canalizare și reducerea riscului poluării apei subterane și de suprafață;
 - o Asigurarea calitatii și a gradului de acces la serviciile de apa uzata conform principiului eficientei costului și al calitatii maxime în functionare luând în considerare gradul de suportabilitate al populației, cu asigurarea gradului de conectare de 100% pentru aglomerările cu peste 2.000 l.e.;
 - o Respectarea prevederilor Directivei Apei Uzate Urbane 91/271/EEC (modificata de Directiva 98/15/CE) pentru deversări în apa emisarilor;
 - o Reducerea infiltrațiilor în rețelele de canalizare
- Având în vedere că există decalaje în atingerea tintelor intermediare asumate precum și întârzieri în implementarea proiectelor finanțate prin POS Mediu 2007-2013, există un anumit risc ca angajamentele asumate prin Tratat să fie realizate cu anumite întârzieri.

Prin POIM se va continua politica de regionalizare în sectorul de apă și apă uzată, demarata prin programele de finanțare anterioare și consolidata prin POS Mediu 2007- 2013, prin implementarea proiectelor începute în perioada 2007-2013 a căror finalizare se va realiza după 2018 și prin dezvoltarea de noi proiecte pentru conformarea cu prevederile directivelor în ceea ce privește colectarea și epurarea apelor uzate urbane pentru aglomerările cu peste 2.000 l.e., cele cu peste 10.000 l.e. fiind prioritare.

Cea mai mare parte a alocării financiare pentru sectorul de mediu va fi orientată spre investițiile care asigură conformarea cu prevederile acquis-ului comunitar în domeniul alimentării cu apă potabilă, al colectării și epurării apelor uzate urbane și al gestionării deșeurilor.

Finanțarea aferentă perioadei 2014-2020 pentru domeniile de mediu va asigura inclusiv finalizarea investițiilor demarate în cadrul perioadei 2007-2013, care se implementează pe parcursul a două perioade de programare.

III.8. STRATEGIA DE CONTROL INTERN MANAGERIAL

STRATEGIA 25

Conform Contractului de Mandat, Directorul general are printre atribuții și verificarea funcționării sistemului de control managerial. Stadiul implementării și dezvoltării sistemelor de control intern managerial la nivelul Companiei, precum și situațiile deosebite, fac obiectul raportării către Consiliul Județean Gorj.

Sistemul de control intern / managerial dezvoltat și implementat în cadrul APAREGIO Gorj S.A. operează cu o diversitate de procedee, mijloace, acțiuni, dispozitii, care privesc toate aspectele legate de activitățile Societății, fiind stabilite și implementate de conducere pentru a-i permite deținerea unui bun control asupra funcționării entității în ansamblul ei, precum și a fiecărei activități/operțiuni în parte.

Apariția Ordonanței de Urgență din aprilie 600/2018 privind modificarea OSGG nr. 400/2015 și a Ordinului 200/2016 a determinat schimbări semnificative în domeniul gestionării riscurilor, instituirii unui sistem de raportare și informare privind monitorizarea performanțelor precum și regândirea direcțiilor principale ale controlului intern la nivelul APAREGIO Gorj S.A.

În concordanță cu prevederile Ordonanței de Guvern nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, în cadrul S.C. APAREGIO Gorj S.A., sistemul de control intern / managerial urmărește realizarea următoarelor obiective generale:

- respectarea reglementărilor legale, a regulamentelor interne și a deciziilor conducerii;
- realizarea, la un nivel corespunzător de calitate a atribuțiilor Societății, stabilite în concordanță cu propria misiune, în condiții de regularitate, eficacitate, economicitate și eficiență;
- protejarea fondurilor publice împotriva pierderilor datorate erorii, risipei, abuzului sau fraudei;
- dezvoltarea și întreprinderea unor sisteme de colectare, stocare, prelucrare, actualizare și difuzare a datelor și informațiilor financiare și de conducere, precum și a unor sisteme și proceduri de informare publică adecvată prin rapoarte periodice.

Obiectiv general de management

Îmbunătățirea indicatorilor de performanță și, implicit, creșterea calității și a performanței serviciilor de alimentare cu apă și canalizare oferite clienților din Aria de Operare, prin implementarea standardelor aferente Sistemului de Control Intern / Managerial și continuarea implementării sistemului de Benchmarking.

În cadrul misiunilor și acțiunilor ce trebuie întreprinse se înscriu și cele legate de gestionarea sistemului de control intern managerial. Din acest punct de vedere, obiectivele generale ale companiei pot fi grupate în trei categorii:

1. Eficacitatea și eficiența funcționării conform planificării, obiectivele legate de misiunea companiei și de utilizarea în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate a resurselor.
2. Fiabilitatea informațiilor interne și externe, obiectivele legate de ținerea unei contabilități adecvate, ca și de fiabilitatea informațiilor utilizate sau difuzate către terți.
3. Conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne, obiective legate de asigurarea că activitățile companiei se desfășoară în conformitate cu obligațiile impuse de legi și de regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.

Aceste obiective generale reprezintă țintele spre care își va orienta activitatea fiecare salariat al companiei.

Desfășurarea acestui proces se poate finaliza cu respectarea scopului propus, dacă sunt respectate următoarele principii generale ale unui control intern:

- adaptat dimensiunii, complexității și mediului specific al companiei
- vizează toate nivelurile de conducere și toate activitățile și operațiunile
- finalitatea controlului intern constă în asigurarea responsabilă că obiectivele vor fi atinse
- este guvernat de regulile minimale de management cuprinse în standardele de control intern

Obiective:

- Constituirea și funcționarea Comisiei cu atribuții de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a implementării și dezvoltării sistemului de control intern/managerial
- Elaborarea și aplicarea programului de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial
- Implementarea sistemului de control intern/managerial la nivelul SC APAREGIO Gorj S.A.
- Implementarea standardelor de control intern/managerial
- Întocmirea raportărilor semestriale și anuale cu privire la stadiul implementării SCM

Concluzii

Principalele consecințe ale implementării și monitorizării cu succes a prezentului Componenta de Management vizează consolidarea operatorului regional de apă și apă uzată SC APAREGIO Gorj S.A. , respectiv atingerea competitivității la nivel național și, în context mai amplu, european, în ceea ce privește calitatea serviciilor de apă și canal furnizate utilizatorilor.

Analiza S.W.O.T.	Anexa la Componenta de management
PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- Stabilitate financiară crescută a societății, resurse financiare adecvate; - Deținător al tehnologiei moderne - Aptitudini tehnologice superioare; - Capacități bune de producție; - Protejați (într-o oarecare măsură) față de presiunile din partea competitorilor; - Flexibilitatea managerială la nou și la schimbare; - Capacitate buna de absorbție a fondurilor comunitare atât d. p.d.v. financiar, tehnic cât și a resurselor umane; - Existența unei strategii de achiziție; - O mare parte a angajaților sunt motivați de stabilitatea organizației; - O structură echilibrată a personalului în funcție de vârstă; - Capacitate bună din punct de vedere al atelierelor și forței de muncă de a rezolva majoritatea tipurilor de lucrări de întreținere; - Resurse de apă adecvate; - Calitatea apei subterane este în general bună; - Capacitate de înmagazinare a apei potabile suficientă; - Tarife relativ mari; - O bună relație cu clienții; - Infrastructura hardware relativ bună; - Conexiune la internet bună.	- Rețele de distribuție a apei potabile cu performanțe slabe; - Greutăți majore de angajarea personalului calificat; - Insuficiența spațiilor destinate compartimentelor funcționale; - Insuficiența mijloacelor de transport tehnologice și a utilajelor tehnologice; - Calitate slabă și eficientă scăzută a echipamentelor electrice și mecanice în unele sisteme deservite; - Consum mare de energie/eficiență scăzută la unele sisteme de alimentare cu apă și canalizare deservite; - Poluarea apei subterane în unele zone deservite; - Nivel foarte mare al pierderilor în rețeaua de apă potabilă; - Număr mare de reparații pe rețeaua de apă potabilă; - Utilizarea a diferite materiale pentru conducte în rețeaua de apă potabilă; - Calitate slabă și ineficientă a unor stații de pompare apă potabilă sau apă uzată. - Număr mare de reparații și înfundări la rețelele de canalizare; - Conformare slabă a calității apei deversate din unele stații de pompare; - Influent diluat în stațiile de epurare, datorită infiltrațiilor în colectoare
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
- Servirea unor grupuri suplimentare de clienți-extinderea regionalizării; - Dispariția unor bariere de intrare pe anumite piețe externe. Intrarea pe noi piețe sau segmente de piață - Lărgirea paletelor de servicii pentru a satisface și alte nevoi ale consumatorilor; - Creșterea rapidă a pieței, accelerarea adaptării la cerințele și standardele UE; - Folosirea unor materii prime și materiale de calitate în vederea creșterii duratei de viață a produsului finit care definește serviciul prestat; - Instituțiile bancare sunt dispuse să acorde credite societății în condiții avantajoase; - Dezvoltarea și transferul rapid a tehnologiilor în Uniunea Europeană permite modernizări care duc la reduceri semnificative a costurilor	- Politici comerciale, financiare, fiscale etc. ostile pe piețele interne și/sau externe; - Vulnerabilitate față de recesiune; - Schimbări în nevoile și gusturile consumatorilor; - Creșterea puterii de negociere a furnizorilor; - Legislația este extrem de fluctuantă, modificarea frecventă a actelor normative și a legilor împiedicând societatea comercială să se pregătească din timp pentru aplicarea ei; - Reducerea veniturilor populației duce la reducerea gradului de încasare a contravalorii serviciilor prestate; - Pierderea personalului bine calificat în favoarea altor companii; - Rezistența la schimbare a personalului; - Creșteri de tarif; - Nivelul educării consumatorilor în relația cu companiile de utilități publice a crescut, lucru ce va duce la creșterea așteptărilor acestora, iar aceasta ar putea pune o presiune suplimentară pe companie