



CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE APAREGIO Gorj S.A.

PLAN DE ADMINISTRARE 2022 – 2026

Societatea Comercială APAREGIO GORJ S.A.		
Consiliul de Administrație		
Elaborat Aprobat	Președinte CA	Cîlniceanu Dumitru-Liviu
	Administrator	Pătrășcoiu Traian
	Adminstrator	Argintaru Lucica
	Adminstrator	Căruntu Genu Alexandru
	Adminstrator	Rîiosu Simona Nicoleta
	Adminstrator	Șuiu Alin Ionuț
	Adminstrator	Ușurelu Marius Cătălin

CUPRINS

1. INTRODUCERE	pag. 03
2. CADRUL GENERAL	pag. 04
2.1 Cadrul instituțional	pag. 04
2.2 Cadrul legislativ	pag. 05
2.3 Scurtă prezentare a societății	pag. 12
3. PRINCIPII DIRECTOARE PRIVIND ADMINISTRAREA APAREGIO GORJ S.A. ÎN PERIOADA 2022 – 2026	pag. 14
3.1 Relația cu consumatorii	pag. 15
3.2 Relația cu acționarii	pag. 15
3.3 Relația cu managerii	pag. 16
3.4 Relația cu angajații	pag. 16
3.5 Relația cu factorii interesați (stakeholders)	pag. 17
4. PRINCIPII DIRECTOARE PRIVIND ADMINISTRAREA APAREGIO GORJ S.A. ÎN PERIOADA 2022 – 2026	pag. 17
4.1 Viziune și principii generale de management	pag. 17
4.2 Declarația de misiune	pag. 18
4.3 Principii generale de management	pag. 18
5. OBIECTIVE	pag. 20
5.1 Obiective strategice	pag. 20
5.2 Obiective de performanță	pag. 22
6. STRATEGIA DE ADMINISTRARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR	pag. 30
6.1 Strategii privind aspectele instituționale	pag. 31
6.2 Strategii comerciale (de marketing)	pag. 31
6.3 Strategii privind operarea și mentenanța	pag. 33
6.4 Consolidarea relațiilor publice cu toți factorii interesați	pag. 34
6.5 Strategii financiare	pag. 35
6.6 Strategii de resurse umane	pag. 36
6.7 Strategii de investiții și atragerea de fonduri nerambursabile	pag. 36
7. CONCLUZII	pag. 39
8. ANEXE	pag. 40

1. INTRODUCERE

Planul de administrare 2022 – 2026 are la bază viziunea managerială a membrilor Consiliului de Administrație asupra perspectivelor de evoluție ale APAREGIO Gorj S.A., fundamentată pe consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare inițiate de Companie în ultimii ani, având la bază premisa că numai prin influxul permanent de capital vor putea fi oferite servicii de calitate pentru cetățeni și condiții de muncă decente pentru angajați.

În același timp Planul de Administrare reflectă politica generală a Consiliului de Administrație și anume aceea de a consolida poziția APAREGIO Gorj S.A. în raport cu celelalte companii de profil similar din România și de a continua să fie un factor de stabilitate pentru angajații săi, pentru familiile acestora și totodată pentru utilizatorii/clientii serviciilor.

Direcțiile de dezvoltare a APAREGIO Gorj S.A., definite prin prezentul Plan de Administrare și operaționalizate prin Planul de Management ce urmează a fi elaborat și prezentat de Directorul general al societății, au la bază principiile guvernanței corporative, care statuează atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalii săi colaboratori: consumatori, autorități locale, autorități de reglementare, organisme de control, angajați și alte categorii de colaboratori interni și externi. Membrii Consiliului de Administrație intenționează ca pe durata mandatului ce le revine, APAREGIO Gorj S.A. să fie tratată de către toți partenerii Companiei din mediul economic ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene. Pornind de la acest deziderat, ariile strategice de activitate ale societății vor fi reprezentate de activitatea de producție (care generează practic valoarea adăugată pentru Companie și contribuie la menținerea credibilității acesteia) și activitatea de investiții ca unică modalitate de a asigura paritatea competitivă cu companiile care operează pe piața de profil, un obiectiv strategic fiind acela al atragerii de noi fonduri direcționate către modernizarea Companiei, creându-se astfel noi locuri de muncă, noi perspective de dezvoltare profesională și noi standarde de calitate pentru serviciile prestate și nu în ultimul rând respectarea normelor europene de mediu.

Având în vedere scopurile menționate anterior, Planul de administrare devine principalul document strategic al APAREGIO Gorj S.A., care integrează atât principiile directoare privind administrarea Societății în intervalul 2022 - 2026, cât și obiectivele fundamentale, țintele de performanță și prioritățile strategice definite la nivelul aceluiași

orizont calendaristic, care vor sta la baza elaborării Planului de Management și a politicilor constituite la nivel de arie funcțională.

Direcțiile de dezvoltare a S.C. APAREGIO Gorj S.A., definite prin prezentul Plan de Administrare și operaționalizate prin Planul de Management ce urmează a fi elaborat și prezentat de echipa de management a societății, au la bază principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalii factori interesați, care au interese importante în funcționarea unei organizații și pe care o pot influența de o manieră semnificativă (factorii interesați vor fi numiți în continuare stakeholderi).

Stakeholderii sunt: autorități publice, utilizatori, autorități de reglementare, organisme de control, angajați și toate categoriile de factori interni și externi vizați în general.

2. CADRUL GENERAL

2.1 Cadrul instituțional

Prezentul Plan de Administrare a fost elaborat în baza Ordonanței de Urgență nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice (publicată în MO nr. 883/14.12.2011, Partea I), cu modificările și completările ulterioare, cu respectarea prevederilor Legii nr.544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.

Conform art. 30 alin. (1) din OUG 109/2011, în termen de maximum 30 de zile de la data numirii sale, consiliul de administrație sau supraveghere elaborează o propunere pentru componenta de administrare a planului de administrare, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari, urmând ca în termen de 5 zile de la aprobarea planului de administrare, prin grija președintelui consiliului de administrație sau de supraveghere, să fie convocată adunarea generală a acționarilor, în vederea negocierii și aprobării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari rezultați din planul de administrare.

Operatorul regional de apă și apă uzată APAREGIO Gorj S.A. se încadrează în prevederile OUG nr.109/2011, fiind o societate comercială pe acțiuni, constituită în conformitate cu prevederile Legii 31/1990, privind societățile comerciale.

Prezentul Plan de administrare a fost elaborat în spiritul practicilor și principiilor guvernantei corporative, în scopul de a optimiza procesele și relațiile manageriale, precum și pe cele de administrare, constituite la nivelul Societății, prin

asigurarea unei transparențe sporite a selecției organismelor de administrație și a celor de management, prin creșterea responsabilității manageriale, precum și prin crearea unor mecanisme suplimentare de protecție a drepturilor acționarilor societății, în conformitate cu reglementările OUG 109/2011.

2.2 Cadrul legislativ

Planul de administrare 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:

LEGISLAȚIE NAȚIONALĂ

- ✓ Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016;
- ✓ Legea nr. 111/2016 pentru aprobarea Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;
- ✓ Hotărârea de Guvern nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;
- ✓ Legea nr. 241/2006, a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Legea nr. 51/2006, a serviciilor comunitare de utilități publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Legea nr. 171/1997 privind aprobarea Planului de amenajare a teritoriului național - Secțiunea a II-a Apa, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 107/2002 privind înființarea Administrației Naționale „Apele Române” (Tarife apa brută), cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Legea nr. 458/2002 privind calitatea apei potabile, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Legea nr. 107/1996, Legea apelor, cu modificările și completările ulterioare;

- ✓ Hotărârea de Guvern nr. 1435/2009 privind aprobarea listei obiectivelor de investiții și a indicatorilor tehnico-economici ai acestora din etapa a III-a a Programului de infrastructură municipal;
- ✓ Hotărârea de Guvern nr. 522/2009 privind reactualizarea cuantumului contribuțiilor specifice de gospodărire a resurselor de apă, a tarifelor și a penalităților;
- ✓ Hotărârea de Guvern nr. 856/ 2008 privind gestionarea deșeurilor din industriile extractive;
- ✓ Hotărârea de Guvern nr. 717/2008 pentru aprobarea Procedurii-cadru privind organizarea, derularea și atribuirea contractelor de delegare a gestiunii serviciilor comunitare de utilități publice, a criteriilor de selecție-cadru a ofertelor pentru serviciile comunitare de utilități publice și a Contractului-cadru de delegare a gestiunii serviciilor comunitare de utilități publice;
- ✓ Hotărârea de Guvern nr. 546/ 2008 privind gestionarea calității apei de îmbăiere, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Hotărârea de Guvern nr. 745/2007 pentru aprobarea Regulamentului privind acordarea licențelor în domeniul serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Hotărârea de Guvern nr. 210/2007 pentru modificarea și completarea unor acte normative care transpun acquis-ul comunitar în domeniul protecției mediului, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Hotărârea de Guvern nr. 246/2006 pentru aprobarea Strategiei naționale privind accelerarea dezvoltării serviciilor comunitare de utilități publice;
- ✓ Hotărârea de Guvern nr. 351/2005 privind aprobarea Programului de eliminare treptată a evacuărilor, emisiilor și pierderilor de substanțe prioritare periculoase, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Hotărârea de Guvern nr. 349/ 2005 privind depozitarea de euril or, cu modificările și completările ulterioare.
- ✓ Hotărârea de Guvern nr. 188/ 2002 pentru aprobarea unor norme privind condițiile de descărcare în mediul acvatic a apelor uzate, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Hotărârea de Guvern nr. 459/2002 privind aprobarea Normelor de calitate pentru apa din zonele naturale amenajate pentru îmbăiere;

- ✓ Hotărârea de Guvern nr. 202/ 2002 pentru aprobarea Normelor tehnice privind calitatea apelor de suprafață care necesită protecție și ameliorare în scopul susținerii vieții piscicole , cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Hotărârea de Guvern nr. 100/2002 pentru aprobarea Normelor de calitate pe care trebuie să le îndeplinească apele de suprafață utilizate pentru potabilizare și a Normativului privind metodele de masurare și frecvența de prelevare și analiză a probelor din apele de suprafață destinate producerii de apă potabilă, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordinul nr. 90/2007 pentru aprobarea Contractului-cadru de furnizare/prestare a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare;
- ✓ Ordinul nr. 89/2007 pentru aprobarea Caietului de sarcini-cadru al serviciului de alimentare cu apă și de canalizare;
- ✓ Ordinul nr. 88/2007 pentru aprobarea Regulamentului-cadru al serviciului de alimentare cu apă și de canalizare;
- ✓ Ordinul nr. 65/2007 privind aprobarea Metodologiei de stabilire, ajustare sau modificare a prețurilor/tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă și de canalizare;
- ✓ Ordinul nr. 27/2007 pentru modificarea și completarea unor ordine care transpun acquis-ul comunitar de mediu (art. IV);
- ✓ Ordinul nr. 662/2006 privind aprobarea Procedurii și a competențelor de emitere a avizelor și autorizațiilor de gospodărire a apelor;
- ✓ Ordinul nr. 161/2006 pentru aprobarea Normativului privind clasificarea calității apelor de suprafață în vederea stabilirii stării ecologice a corpurilor de apă;
- ✓ Ordinul nr. 76/2006 privind aprobarea Metodologiei de elaborare și competențele de avizare și aprobare a regulamentelor de exploatare și a programelor de exploatare a lacurilor de acumulare, a Normelor metodologice pentru elaborarea regulamentelor de exploatare bazinală și a Regulamentului-cadru pentru exploatarea barajelor, lacurilor de acumulare și prizelor de alimentare cu apă;
- ✓ Ordinul nr. 15/2006 pentru aprobarea Procedurii de suspendare temporară a autorizației de gospodărire a apelor și a Procedurii de modificare sau de retragere a avizelor și autorizațiilor de gospodărire a

apelor;

- ✓ Ordinul nr. 2/2006 pentru aprobarea Normelor metodologice privind avizul de amplasament;
- ✓ Ordinul nr. 1182/ 2005 privind aprobarea Codului de bune practici agricole pentru protecția apelor împotriva poluării cu nitrați din surse agricole;
- ✓ Ordinul nr. 2901/2013 pentru aprobarea reglementării tehnice „Normativ privind proiectarea, execuția și exploatarea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare a localităților. Indicativ NP 133-2013”;
- ✓ Ordinul nr. 161 /2005 pentru aprobarea Reglementării tehnice „Ghid de proiectare, execuție și exploatare a lucrărilor de alimentare cu apă și canalizare în mediul rural”, indicativ GP 106-04;
- ✓ Ordinul nr. 757/2004 pentru aprobarea Normativului tehnic privind depozitarea deșeurilor, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordinul nr. 708/344 /2004 pentru aprobarea Normelor tehnice privind protecția mediului și în special a solurilor, când se utilizează nămolurile de epurare în agricultură, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordinul nr. 1861/2008 pentru aprobarea listei laboratoarelor care efectuează monitorizarea calității apei potabile în cadrul controlului oficial al apei potabile;
- ✓ Ordonanța de Urgență nr. 9/2010 privind aprobarea Programului de sprijin pentru beneficiarii proiectelor în domenii prioritare pentru economia românească, finanțate din instrumentele structurale ale Uniunii Europene alocate României, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordonanța de Urgență nr. 49/2009 privind libertatea de stabilire a prestatorilor de servicii și libertatea de a furniza servicii în România, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordonanța de Urgență nr. 47/2009 pentru modificarea și completarea Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 135/2007 privind alocarea de la bugetul de stat a fondurilor necesare pentru continuarea și finalizarea măsurilor ex-ISPA;
- ✓ Ordonanța de Urgență nr. 21/2002 privind gospodărirea localităților urbane și rurale, cu modificările și completările ulterioare;

- ✓ Ordonanța de Urgență nr. 57 din 3 iulie 2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordonanța de Urgență nr. 26/2013 privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație majoritară, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordin nr. 222 /2009 pentru aprobarea indicatorilor specifici de fundamentare a fondului de salarii în domeniul serviciilor comunitare de utilități publice;
- ✓ Legea nr. 15/1990 privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale;
- ✓ Hotărârea Guvernului nr. 360/1998 privind unele măsuri pentru reorganizarea regiilor autonome de interes local care beneficiază de împrumuturi externe de la organismele financiare internaționale;
- ✓ Ordin nr. 222/2009 pentru aprobarea indicatorilor specifici de fundamentare a fondului de salarii în domeniul serviciilor comunitare de utilități publice;
- ✓ Ordonanța de Urgență nr. 30/1997 privind reorganizarea regiilor autonome, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 8/2003 privind stimularea procesului de restructurare, reorganizare și privatizare a unor societăți, măsuri de diminuare a arieratelor din economie, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 95/2000 pentru ratificarea Protocolului privind apa și sănătatea, adoptat la Londra la 17 iunie 1999, la Convenția privind protecția și utilizarea cursurilor de apă transfrontieră și a lacurilor internaționale, adoptată la Helsinki la 17 martie 1992;
- ✓ Ordin nr. 1450/2010 - Ghid finanțare – protecția resurselor de apă, sisteme de alimentare cu apă, etc., cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordin nr. 299/638/2010 privind aprobarea Metodologiei de acordare a derogărilor pentru parametrii chimici, în conformitate cu prevederile art. 9 din Legea nr. 458/2002 privind calitatea apei potabile;
- ✓ Ordonanța de Urgență nr. 105/2010 pentru aprobarea Programului național de dezvoltare a infrastructurii, cu modificările și completările ulterioare.

LEGISLAȚIE EUROPEANĂ

- ✓ Directiva nr. 60 din 23 Octombrie 2000 de stabilire a unui cadru de politică

comunitară în domeniul apei;

- ✓ Directiva nr. 160 din 8 Decembrie 1976 privind calitatea apei de îmbăiere (76/160/CEE);
- ✓ Directiva nr. 409 din 2 Aprilie 1979 privind conservarea păsărilor sălbatice (79/409/CEE);
- ✓ Directiva nr. 82 din 9 Decembrie 1996 privind controlul asupra riscului de accidente majore care implică substanțe periculoase;
- ✓ Directiva nr. 105 din 16 Decembrie 2003 de modificare a Directivei Consiliului 96/82/CE privind controlul asupra riscului de accidente majore care implică substanțe periculoase;
- ✓ Directiva nr. 337 din 27 Iunie 1985 privind evaluarea efectelor anumitor proiecte publice și private asupra mediului (85/337/CEE);
- ✓ Directiva nr. 414 din 15 Iulie 1991 privind introducerea pe piață a produselor fitofarmaceutice;
- ✓ Directiva nr. 61 din 24 Septembrie 1996 privind prevenirea și controlul integrat al poluării;
- ✓ Directiva nr. 869 din 9 Octombrie 1979 privind metodele de măsurare și frecvența prelevării de probe și a analizării apei de suprafață destinate preparării apei potabile în statele membre (79/869/CEE);
- ✓ Directiva nr. 659 din 18 Iulie 1978 privind calitatea apelor dulci care trebuie să fie protejate sau îmbunătățite pentru a se întreține viața piscicolă (78/659/CEE);
- ✓ Directiva nr. 440 din 16 Iunie 1975 privind cerințele calitative pentru apa de suprafață destinată preparării apei potabile în statele membre (75/440/CEE);
- ✓ Directiva nr. 83 din 3 Noiembrie 1998 privind calitatea apei destinate consumului uman;
- ✓ Directiva nr. 271 din 21 Mai 1991 privind tratarea apelor urbane reziduale (91/271/CEE);
- ✓ Directiva nr. 43 din 21 Mai 1992 privind conservarea Habitadelor naturale și a speciilor de faună și floră salbatică;
- ✓ Directiva nr. 31 din 26 Aprilie 1999 privind rampele de gunoi;
- ✓ Directiva nr. 12 din 5 Aprilie 2006 privind deșeurile (Text cu relevanță pentru SEE);
- ✓ Directiva nr. 76 din 4 Decembrie 2000 privind incinerarea deșeurilor;
- ✓ Directiva nr. 464 din 4 Mai 1976 privind poluarea cauzată de anumite substanțe

periculoase evacuate în mediul acvatic al Comunității (76/464/CEE);

- ✓ Directiva nr. 68 din 17 Decembrie 1980 privind protecția apelor subterane împotriva poluării cauzate de anumite substanțe periculoase (80/68/CEE);
- ✓ Directiva nr. 176 din 22 Martie 1982 privind valorile limita și obiectivele de calitate pentru evacuările de mercur din industria electrolizei clor-alcanilor (82/176/CEE);
- ✓ Directiva nr. 156 din 8 Martie 1984 privind valoril limita și obiectivele de calitate pentru evacuările de mercur din alte sectoare decât cel al electrolizei clor-alcanilor (84/156/CEE);
- ✓ Directiva nr. 280 din 12 Iunie 1986 privind valorile limită și obiectivele de calitate pentru evacuările de anumite substanțe periculoase incluse în Lista I din anexa la Directiva 76/464/CEE (86/280/CEE);
- ✓ Directiva nr. 347 din 16 Iunie 1988 de modificare a anexei II la Directiva 86/280/CEE privind valorile limită și obiectivele de calitate pentru evacuarea anumitor substanțe periculoase cuprinse în Lista I din anexa la Directiva 76/464/CEE (88/347/CEE);
- ✓ Directiva nr. 415 din 22 Iulie 1990 de modificare a anexei II la Directiva 86/280/CEE privind valorile limită și obiectivele de calitate pentru evacuările anumitor substanțe periculoase incluse în lista I din anexa la Directiva 76/464/CEE (90/415/CEE);
- ✓ Directiva nr. 11 din 15 Februarie 2006 privind poluarea cauzată de anumite substanțe periculoase deversate în mediul acvatic al Comunității (Versiune codificată) (Text cu relevanță pentru SEE);
- ✓ Directiva nr. 676 din 12 Decembrie 1991 privind protecția apelor împotriva poluării cu nitrați proveniți din surse agricole (91/676/CEE);
- ✓ Directiva nr. 278 din 12 Iunie 1986 privind protecția mediului, în special a solului, atunci când se utilizează nămoluri de epurare în agricultură (86/278/CEE).

Nu în ultimul rând, Planul de Administrare al SC APAREGIO Gorj S.A. se raliază la principiile de acțiune pentru serviciile publice de gospodărire comunală, care se consideră a fi valabile, necontradictorii, relativ invariabile în timp și complementare, în raport cu următoarele **principii de bază**: principiul universalității serviciilor publice, principiul transparenței și profesionalismului operațiunilor organizatorice comerciale în sistemul serviciilor de

gospodărire comunală, principiul eficienței economice și principiul intercorelării dinamice a dezvoltării economico-sociale locale, regionale și naționale, cu cea a modernizării sistemului serviciilor publice de gospodărire comunală.

2.3 Scurtă prezentare a societății

APAREGIO Gorj S.A. este operator licențiat în sfera serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare, prin Ordinul nr. 491/ din data de 24.09.2021 emis de Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice, aceasta reprezentând o recunoaștere oficială a capacității APAREGIO Gorj S.A. de a furniza/presta servicii de calitate în aria sa administrativ - teritorială, în condiții de eficiență economică cu menținerea indicatorilor de performanță impuși. p

SC APAREGIO GORJ SA este Operator Regional pentru sistemele de alimentare cu apa si colectare si epurare ape uzate in judetul Gorj inregistrat la Registrul Comertului in 05.01.2007.

Din punct de vedere al ariei geografice acoperite, activitatea companiei de apă se desfășoară pe raza județului Gorj, cuprinzând următoarele sisteme - alimentare cu apă: captarea apei, tratarea, aducțiune, înmagazinare și distribuție apă potabilă; canalizare: colectare, epurare și evacuare apă uzate, colectarea și evacuarea apelor meteorice.

Operatorul regional APAREGIO Gorj SA își desfășoară activitatea în cele 2 municipii , în toate orașele județului și în comunele care au semnat contractul de delegare. În aria de acoperire sunt distribuite neuniform surse de apă de suprafață și subterane, de exemplu:

- Motru , Țicleni , Tg. Cărbunești – surse de apă subterane;
- Tg.-Jiu, Novaci, Tismana și parțial Bumbești-Jiu – surse de suprafață.

Activitatea principală este alimentarea cu apă, colectarea și epurarea apelor uzate, Cod CAEN 3600 (*"Captarea, tratarea și distribuția apei"*) și activități secundare adiacente conform actului constitutiv .

Sediul social al Companiei este în **Municipiul Târgu-Jiu, Strada Tineretului, nr.8, et.2, Județul Gorj.**

Operatorul Regional APAREGIO Gorj S.A. are constituită o arie de delegare pentru serviciul de alimentare cu apă și canalizare în care operează prin puncte de lucru denumite Centre de Exploatare și Distribuție – CED-uri, după cum urmează:

- CED Tg.- Jiu;
- CED Motru;
- CED Bumbești-Jiu;
- CED Tg. Cărbunești;

- CED Țicleni;
- CED Novaci;
- CED Runcu;
- CED Rovinari;
- CED Tismana;
- CED Turceni.

APAREGIO Gorj S.A. este o entitate cu tradiție în sectorul în care activează, după cum rezultă și din atestarea documentară a istoricului serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din Municipiul Tg-Jiu, fiind totodată o companie modernă și dinamică, având drept referință cel puțin următoarele realizări:

- **semnarea de către APAREGIO GORJ S.A. a contractului de finanțare pentru proiectul major *"Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj"*, contract a cărui valoare totală este de 1.080.673.346,54 lei inclusiv TVA. Finanțarea nerambursabilă asigurată este de 839.103.597,57 lei, echivalentă cu 92% din valoarea totală eligibilă aprobată. Proiectul este cofinanțat din Fondul de Coeziune al Uniunii Europene în cadrul Programului Operațional Infrastructură Mare 2014-2020, Axa prioritară 3 - Dezvoltarea infrastructurii de mediu în condiții de management eficient al resurselor, Obiectivul Specific 3.2. prin care se urmărește promovarea investițiilor în domeniul apei și apei uzate pentru îndeplinirea priorităților din Tratatul de Aderare referitoare la epurarea apelor uzate și calitatea apei destinate consumului uman. Valoarea cofinanțării eligibile a beneficiarului este de 2% din partea unităților administrativ teritoriale beneficiare iar APAREGIO GORJ S.A. trebuie să acopere 6% din costurile eligibile. Proiectul vizează investiții pentru următoarele unități teritorial-administrative beneficiare: Târgu-Jiu, Motru, Rovinari, Bumbești-Jiu, Târgu Carbunești, Țicleni, Novaci, Tismana, Turceni, Peștișani, Turcinești, investiții care se vor realiza prin intermediul a 26 contracte de lucrări, 2 contracte de furnizare și 4 contracte de servicii cuprinse în proiect;**
- **preocuparea pentru angajați și pentru familiile acestora, oferindu-li-se stabilitate, acces la formare profesională și libertate de exprimare, utilizând profesionalismul angajaților și experiența dobândită de aceștia în cadrul societății;**

- **raportarea permanentă la concurență**, care a favorizat situarea APAREGIO Gorj S.A. înaintea altor companii similare din țară, în ceea ce privește calitatea serviciilor prestate;
- **îmbinarea profitabilității economice cu interesul cetățeanului**, Compania promovând o abordare echilibrată între politica de finanțare și politica de investiții/dividente, astfel încât performanța economică a societății să se reflecte și în gradul de satisfacere a cetățenilor;
- **preocuparea pentru protecția mediului și aspecte sociale**, fiind înțeles pe deplin faptul că succesul se obține cu efort și profesionalism și cu sprijin din partea comunității. Ca operator unic contribuim la dezvoltarea regională, prin îmbunătățirea nivelului de trai al locuitorilor, realizarea unei infrastructuri moderne a sistemului public de alimentare cu apă, a sistemului de canalizare și preocuparea permanentă pentru protecția mediului înconjurător.

3. PRINCIPII DIRECTOARE PRIVIND ADMINISTRAREA APAREGIO GORJ S.A. ÎN PERIOADA 2022 – 2026

Administrarea APAREGIO Gorj S.A. pe perioada mandatului actualului Consiliului de Administrație va viza pe de-o parte continuarea demersurilor de modernizare și re tehnologizare a societății, în vederea furnizării unor servicii de calitate superioară pentru consumatori, respectiv a unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății, iar pe de altă parte, armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative elaborate de către Organizația pentru cooperare economică și Dezvoltare și cu Ordonanța de urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Membrii Consiliului de Administrare intenționează ca, pe durata mandatului ce le revine, APAREGIO Gorj S.A. să fie tratată de către toți partenerii Societății din mediul economic ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene.

Planul de Administrare reflectă politica generală a Consiliului de Administrație și anume aceea de a consolida poziția APAREGIO Gorj S.A. în raport cu celelalte companii de profil similar din România și de a continua să fie un factor de stabilitate pentru angajații săi, pentru familiile acestora, și totodată pentru utilizatorii serviciilor din aria sa de operare.

Direcțiile de dezvoltare ale APAREGIO Gorj S.A., definite prin Planul de Administrare vor fi operaționalizate prin Planul de Management, ce urmează a fi elaborat și prezentat de Directorul General al societății, au la baza principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalii săi colaboratori: utilizatorii serviciilor, autorități locale, autorități de reglementare, organisme de control, angajați și alte categorii de colaboratori interni și externi.

În conformitate cu aceste documente, în continuare vor fi prezentate o serie de principii și direcții strategice de acțiune, corelate cu strategia de dezvoltare a societății și cu programul managerial al membrilor Consiliului de Administrație, prin care se va asigura integrarea instrumentului managerial specific guvernantei corporative în practicile manageriale curente la nivelul societății.

3.1 Relația cu consumatorii

Relația cu consumatorii va avea la bază următoarele linii directoare:

- **Îmbunătățirea calității serviciilor prestate** – pe de o parte se va realiza o îmbunătățire calitativă a serviciilor prestate, ca urmare a finalizării lucrărilor de extindere, modernizare și/sau reabilitare rețelelor de alimentare cu apă și a rețelelor de canalizare, iar pe de altă parte se va realiza o monitorizare atentă a modului de interacțiune a angajaților cu consumatorii, în vederea sancționării comportamentelor care dăunează imaginii societății;
- **Transparentizarea fluxurilor comunicaționale**- se va extinde numărul personalului cu funcții de conducere care va trebui să primească clienții în audiență;
- **Soluționarea promptă a reclamațiilor**- se vor realiza îmbunătățiri succesive ale valorilor țintă aferente indicatorilor de performanță ce vizează interacțiunea cu cetățenii, utilizând sistemul de evaluare a performanțelor ca pârgă coercitivă pentru angajați în vederea îmbunătățirii relației cu cetățenii;
- **Constientizare și implicare**- se va elabora o politică integrată de atragere a noi consumatori în rețeaua de furnizare a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare;
- **Confidențialitate**- se va elabora o politică de confidențialitate cu privire la datele cu caracter personal ale consumatorilor;
- **Performanță**- pornind de la sistemul de evaluare a performanțelor personalului, care va fi extins în continuare, pentru posturile care presupun interacțiunea cu cetățeanul vor fi stabilite nivele de servicii care vor fi aduse la cunoștință consumatorilor prin intermediu web-site-ului societății;

3.2 Relația cu acționarii

Relațiile cu acționarii vor avea la bază următoarele linii directoare:

- **Transparență și comunicare-** semestrial va fi înaintat Adunării Generale a Acționarilor un raport de activitate a administratorilor societății, prin intermediul căruia se va monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de administrare, vor fi prezentate principalele decizii strategice adoptate la nivelul Consiliului de Administrație și va fi înaintat un plan de acțiune sintetic cu obiectivele din planul de administrare ce urmează a fi îndeplinite în perioada următoare. De asemenea, acționarii vor fi informați cu privire la ședințele Consiliului de Administrație, fiind invitați să participe la aceste întâlniri;

- **Management participativ** – deciziile strategice ce cad în sarcina Consiliului de Administrație vor fi adoptate cu avizul consultativ al Adunării Generale a Acționarilor, instituindu-se la nivelul societății o manieră de lucru modernă, colaborativă;

- **Implicare activă-** acționarii vor fi consultați cu privire la schemele de compensare practicate în cazul disponibilizărilor sau în cazul situațiilor prevăzute de lege.

3.3 Relația cu managerii

Relația cu managerii va avea la bază următoarele linii directoare:

- **Disciplină și autoritate** – vor fi instituite criterii suplimentare de performanță pentru persoanele care exercită prerogative manageriale, care îi vor responsabiliza pe aceștia inclusiv pentru comportamentul personalului subordonat;

- **Instruire** – va fi elaborat un program distinct de formare profesională a personalului cu atribuții în domeniul managementului, pe fondul existenței unui număr ridicat de manageri de nivel mediu și inferior care sunt mult prea puternic ancorați în activitățile coordonate, tratând în subsidiar aspectele manageriale ale muncii prestate;

- **Planificarea succesorală-** la nivelul fiecărui post de management va fi nominalizată și inițiată o persoană care va prelua prerogativele de conducere, în cazul indisponibilizării totale sau parțiale a ocupantului funcției de conducere; persoanele în cauză vor urma la rândul lor programul de formare profesională destinat managerilor și vor dispune de aceeași autonomie decizională în raport cu subordonații;

- **Tratament nediscriminatoriu-** rezultatele evaluărilor profesionale și criteriile de performanță vor fi interpretate identic pentru toți managerii;

- **Evitarea conflictului de interese-** administratorii se vor asigura de faptul că deciziile adoptate de către manageri nu sunt subiective și nu intră sub incidența conflictelor de interese;

3.3 Relația cu angajații

Relația cu angajații va avea la bază următoarele linii directoare:

- **Stabilitate și motivare** – angajații vor fi motivați în mod pozitiv să desfășoare o activitate de calitate, va fi menținut un climat organizațional favorabil performanței, și vor fi menținute toate stimulentele extrasalariale de care beneficiază în prezent angajații societății;
- **Armonizarea intereselor**- vor fi organizate întâlniri lunare între administratori și liderii de sindicat, în vederea apropierei managementului de execuție și adoptării unor măsuri operative de a veni în întâmpinarea nevoilor exprimate de angajați;
- **Consolidarea spiritului de echipă** –vor fi încurajate activitățile de echipă, atât în cadrul societății cât și în afara acesteia.

3.4 Relația generală cu factorii interesați (stakeholderii)

Relația generală cu stakeholderii va avea la bază următoarele linii directoare:

- **Acces direct la informație** – societatea va furniza tuturor părților interesate informații de interes general complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare a societății și la strategia acesteia, la mecanismele în baza cărora sunt adoptate deciziile, nivelurile și politica salarială a personalului de conducere, precum și la orice alte informații de interes public. În acest sens vor fi consolidate relațiile dintre Consiliul de Administrație și Biroul Relații cu Publicul;
- **Corectitudine**- societatea va fi supusă anual unui audit financiar extern, independent și obiectiv, care să confirme veridicitatea situației economice și financiare a societății;

Toate aceste linii directoare vor fi respectate de către administratori, manageri și personalul companiei, astfel încât alinierea la standardele și criteriile de guvernanță corporativă să se realizeze rapid și complet.

4. PRINCIPII DIRECTOARE PRIVIND ADMINISTRAREA APAREGIO GORJ S.A. ÎN PERIOADA 2022 – 2026

4.1.Viziunea

Suntem un operator regional de apă și apă uzată din județul Gorj și avem ca obiectiv obținerea performanțelor operaționale și financiare care să ne recomande ca o companie competitivă pe piața serviciilor de alimentare cu apă și serviciilor de canalizare din România.

Consiliul de administrație al ,APAREGIO Gorj S.A. are următoarea viziune strategică:

Furnizarea serviciilor de apă potabilă, colectare a apelor uzate și epurare pe întreaga arie de acoperire a Asociației, la standard tehnice și de calitate conforme normelor naționale și europene și la tarife în nivel de suportabilitate, de către un Operator puternic, consolidat operațional și eficient economic.

Prezentul Plan de Administrare vizează consolidarea viziunii APAREGIO Gorj S.A.

Prin atingerea obiectivelor de performanță calitativă și de eficiență operațională și financiară, dorim să devenim o companie regională competitivă pe piața serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare.

4.2 Declarația de misiune

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 accesibile care să anticipeze nevoile și așteptările clienților din zona noastră de acoperire;
- ne angajăm să promovăm respectul și transparența prin tratamentul egal al tuturor clienților noștri și prin menținerea unei comunicări eficace cu toți factorii interesați;
- țintim un nivel ridicat de profesionalism prin continua 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 acesteia printr-un management competitiv;
- vom promova responsabilitatea instituțională, protecția și conservarea mediului înconjurător;

Viziunea de management aferentă Planului de Administrare este focalizată pe respectarea unor principii fundamentale de management corporativ, premiză a maximizării eficienței și eficacității APAREGIO Gorj S.A., pentru perioada 2022 - 2026.

4.3 Principii generale de management.

1. Principiul managementului participativ

Este necesară crearea și menținerea organismelor de management participativ în cadrul APAREGIO Gorj S.A. Prezentul Plan de Administrare propune operaționalizarea acestui principiu, cel puțin prin următoarele acțiuni:

-permanentizarea, cu frecvență regulată (săptămânală sau bi-lunară) a sedințelor de tip „board de management”, cu participarea managementului de nivel superior (director și manageri), precum și a unor invitați din partea managementului de nivel mediu (șefi ai compartimentelor funcționale și șefi de secții).

-reglementarea relațiilor cu colaboratorii prin implementarea principiilor guvernanței corporative, reglementate prin OUG nr.109/2011.

-consultarea salariaților folosind diverse chestionare cu privire la principalele decizii cu impact în zona de resurse umane.

2. Principiul supremației obiectivelor -corespunzător ierarhiei și obiectivelor stabilite este nevoie să se stabilească ierarhia și dimensiunile subdiviziunilor organizatorice, ceea ce va duce la concentrarea principalelor resurse umane din societate în sectoarele de muncă cele mai importante.

Acest principiu va fi implementat, în baza prezentului Plan de Administrare, prin două acțiuni:

- Formalizarea sistemului categorial de obiective organizaționale prin introducerea unui set de documente previzionale, care va include cel puțin următoarele: Strategia globală de dezvoltare, Planul de administrare al societății, Planul de management al societății, Strategii de dezvoltare la nivelul ariilor funcționale cheie (resurse umane, informatizare, investiții);

- Implementarea sistemului de evaluare a performanțelor organizaționale, ca mijloc de monitorizare și control al gradului de realizare a obiectivelor, prin utilizarea pe scară largă a indicatorilor de performanță.

3. Principiul apropierii managementului de execuție.

- reducerea numărului de niveluri ierarhice la minim -reevaluarea organigramei operatorului , avand in vedere si politica de extinderii ariei de acoperire

4. Principiul permanenței managementului.

Pentru fiecare post de conducere trebuie să fie prevăzută o persoană care să poată înlocui oricând titularul său. Planul de Administrare prevede operaționalizarea principiului prin cel puțin 3 măsuri în sfera resurselor umane:

- generalizarea sistemului de evaluare a performanțelor la nivelul tuturor verigilor organizatorice și posturilor din cadrul societății, măsură care va permite o evaluare pertinentă a personalului și implicit o identificare a angajaților cu potențial de a suplini posturile de conducere.

- elaborarea și actualizarea permanentă a strategiei de dezvoltare a resurselor umane, în corelare cu obiectivele strategice ale organizației, care va include o componentă privind planificarea succesorală;

- operaționalizarea de planuri de carieră pentru pozițiile din organizație care sunt considerate de importanță strategic.

5. OBIECTIVE

5.1 Obiective strategice

Orizontul 2022 - 2026 urmărește continuarea liniei de dezvoltare a societății prin consolidarea obiectivelor strategice pe care APAREGIO Gorj S.A. și le-a asumat în ultimii ani, reflectând atât valorile societății cât și țintele generale de performanță economică.

În contextul viziunii și a misiunii definite anterior, Consiliul de Administrație al APAREGIO Gorj S.A. își propune următoarele obiective strategice :

1. Eficiența economică

Consolidarea capacității operaționale și îmbunătățirea performanțelor Companiei prin:

- 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;
- monitorizarea permanentă a costurilor de operare și reducerea acestora folosind inovația aplicată;
- obținerea unei marje optime de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății, cât și rambursarea creditelor și stimularea personalului;
- promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor ca o componentă a planului de afaceri, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate a populației;

2. Modernizare și îmbunătățire a serviciului

Reabilitarea, modernizarea și extinderea serviciilor de furnizare a apei potabile, a rețelelor de canalizare și a epurării apelor uzate pe întreaga arie de acoperire, prin:

- 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 nămolurilor, 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;
- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;

- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către client prin colectarea, transportul și evacuarea apelor meteorice;
- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi.

3. Orientarea către client

- Îmbunătățirea sistemului de relații cu consumatorii;
- Menținerea unui echilibru în limite de suportabilitate între politicile de tarificare, costuri de producție și profitabilitate.
- 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;

4. Competența profesională

- 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.

5. Grija 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;
- Elaborarea și implementarea politicilor de responsabilități sociale.

6. Grija pentru sănătatea populației și a angajaților

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

5.2 Obiective de performanță

În vederea realizării obiectivelor strategice menționate în paragraful anterior, care au un caracter generic, Planul de administrare 2022-2026 prevede o serie de obiective strategice prezentate sub formă de ținte de performanță, exprimate cantitativ, pe baza obligațiilor asumate prin Contractul de delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare și care se vor reflecta și în contractele de mandat și implicit în planul de management al directorului general.

Potrivit articolului 37, alin. (2) din O.U.G. nr. 109 din 30 noiembrie 2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, indicatorii de performanță financiari și nefinanciari ai administratorilor neexecutivi trebuie să fie diferiți de cei aprobați pentru administratorii executivi.

Structura indicatorilor trebuie să respecte prevederile stabilite prin art. 25, alin. (2), respectiv art. 26, alin. (2) din Normele Metodologice din 28 septembrie 2016 pentru stabilirea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari și a componentei variabile a remunerației membrilor consiliului de administrație sau, după caz, de supraveghere, precum și a directorilor, respectiv a membrilor directoratului (Anexa 2), aprobate prin HG 722/2016.

Indicatorii de performanță propuși țin cont de următoarele aspecte (apropo de armonizarea indicatorilor cu prevederile legislative ce reglementează stabilirea lor):

I. Pondere indicatori

- a. Potrivit art. 25, alin. (2) din Capitolul II - Metodologia de stabilire a indicatorilor-cheie de performanță financiari și nefinanciari și a componentei variabile a remunerației, Secțiunea a 3-a - Procesul de stabilire a remunerației variabile a **administratorilor neexecutivi**, din Normele Metodologice din 28 septembrie 2016 pentru stabilirea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari și a componentei variabile a remunerației membrilor consiliului de administrație sau, după caz, de supraveghere, precum și a directorilor, respectiv a membrilor directoratului

(Anexa 2), aprobate prin HG 722/2016: *"pentru o abordare echilibrată a evaluării performanței și a componentei variabile, ponderile ICP, care însumate să reprezinte un procent de 100%, se stabilesc conform modelului de mai jos:*

- 5-20% ICP financiari;
- 5-20% ICP operaționali;
- 5-25% ICP orientați către servicii publice;
- 50-75% ICP responsabilități specifice activității de guvernanță corporativă."

b. De asemenea, potrivit art. 26, alin. (2) din Capitolul II - Metodologia de stabilire a indicatorilor-cheie de performanță financiari și nefinanciari și a componentei variabile a remunerației, Secțiunea a 4-a - Procesul de stabilire a remunerației variabile a **administratorilor executivi**, din Normele Metodologice din 28 septembrie 2016 pentru stabilirea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari și a componentei variabile a remunerației membrilor consiliului de administrație sau, după caz, de supraveghere, precum și a directorilor, respectiv a membrilor directoratului (Anexa 2), aprobate prin HG 722/2016: *"pentru o abordare echilibrată a evaluării performanței și a componentei variabile, ponderile ICP, care însumate să reprezinte un procent de 100%, se stabilesc conform modelului de mai jos:*

- 25-50% ICP financiari;
- 10-25% ICP operaționali;
- 5-25% ICP orientați către servicii publice;
- 10-25% ICP responsabilități specifice activității de guvernanță corporativă."

II. De asemenea, indicatorii de performanță trebuie să fie stabiliți în conformitate cu prevederile HG nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, astfel încât vor fi prezentate în continuare aspecte relevante din aceste Norme (Anexele 2b – Gruparea indicatorilor pe categorii de scopuri ale întreprinderii publice și 2c –

Indicatori-cheie de performanță folosiți ca bază pentru acordarea componentei variabile a remunerației.)

Anexa 2b - Gruparea indicatorilor pe categorii de scopuri ale întreprinderii publice

Indicatori de performanță	Întreprinderi publice comerciale	Monopoluri reglementate	Întreprinderi de servicii publice* ¹⁾
FINANCIARI			
Flux de numerar	X	X	X
Cost	X	X	X
Datorie	X	X	X
Investiții	X	X	X
Profitabilitatea	X		
Venituri	X	X	X
Politica privind dividendele	X	X	
NONFINANCIARI OPERAȚIONALI			
Politici social guvernamentale	X	X	X
Calitate servicii/produse	X	X	X
Acoperire servicii/produse	X	X	X
Productivitatea activelor	X	X	X
Satisfacția clienților	X	X	X
Capacitatea angajaților	X	X	X
GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ	X	X	X

După cum se vede, SC APAREGIO GORJ S.A. îi sunt aplicabili indicatorii Întreprinderilor de servicii publice (vezi nota de subsol, pagina precedentă.)

¹ Apă, canalizare, electricitate, gaze naturale, poștă, sănătate publică, transport public, etc.

Anexa 2c Indicatori-cheie de performanță folosiți ca bază pentru acordarea componentei variabile a remunerației

INDICATORI DE PERFORMANȚĂ		DOMENIU DE APLICARE	
CATEGORIA ICP		Administratori neexecutivi	Administratori executivi
Subcategorie a ICP			
FINANCIAR*		AM	AR
	ICP Flux de numerar	NA	AR
	ICP Costuri	AM	AR
	ICP Pasive	AM	AM
	ICP Investiții	AM	AM
	ICP Rentabilitate	AS	AR
	ICP Venituri	NA	AR
	ICP Politica de dividende	AM	NA
NEFINANCIAR		AM	AR
	Politici Sociale Guvernamentale (egalitatea de gen, muncă, sănătate, mediu, servicii echitabile, etc.)	AR	AM
	Calitatea serviciului/Produsului (valoare)	AS	AR
	Acoperire serviciu/produs (disponibilitate)	AS	AR
	Productivitatea Activelor (conformitatea activelor, capacitatea de utilizare)	AM	AR
	Satisfacția Clientului	AS	AR
	Capacitatea de Dezvoltare a Angajaților și Satisfacția	AM	AR
	Strategia de investiții și implementare	AR	AR
	ICP în gestiunea eficientă a întreprinderii publice	AR	AM
	Dezvoltă, aprobă, monitorizează și revizuiesc strategia gestiunii întreprinderii publice	AR	AM
	Implementează și raportează progresul strategiei gestiunii întreprinderii publice	AS	AR
	Stabilesc indicatori de performanță adecvați întreprinderii publice	AR	AM
	Dezvoltă și supraveghează politici eficiente de gestiune a riscului	AR	AS
	Implementează și raportează politicile eficiente de gestiune a riscului	AS	AR
	Monitorizează procesele de transparență și comunicare	AR	AS
	Monitorizează și evaluează performanța conducerii	AR	NA
	Stabilesc politici de remunerație a Directorilor	AR	NA

Unde:

- AR reprezintă "Aplicabilitate ridicată";
- AM reprezintă "Aplicabilitate medie";
- AS reprezintă "Aplicabilitate scăzută";
- NA reprezintă "Nu se aplică".

Având în vedere cele de mai sus, indicatorii de performanță ai administratorilor trebuie stabiliți în concordanță cu așteptările specifice ale acționarilor, exprimate în scrisoarea de așteptări, corelate cu prevederile HG nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

A) În raport de argumentele anterioare, propunem următoarea structură a indicatorilor de performanță pentru administratorii neexecutivi:

1. Indicatori de performanță financiari

"Gradul de realizare a cheltuielilor prevăzute în BVC" (maxim 100% - ponderea indicatorului fiind de 10%).

Formula de calcul: $G_C = C_{tr} / C_{tp} * 100$, unde:

- C_{tr} = cheltuieli totale realizate;
- C_{tp} = cheltuieli totale planificate.

2. Indicatori de performanță operationali

"Productivitatea muncii anuală în expresie valorică" (minim 55000 lei – ponderea indicatorului fiind de 10%).

Formula de calcul: $W_m = CA / N_s$, unde:

- W_m = productivitatea muncii;
- CA = cifra de afaceri;
- N_s = număr de salariați.

3. Indicatori de performanță orientați către servicii publice*)

"Număr de angajați direct apă uzată pe lungime rețele de canalizare [nr./100 km.]" (maxim 40 – ponderea indicatorului fiind de 15%).

Formula de calcul: $NSC = N_{sc} / LRC * 100$, unde:

- N_{sc} = număr salariați canal;
- LRC = lungime totală rețele canalizare.

***) Necesitatea utilizării acestui indicator** are relevanță în perspectiva fundamentării și implementării *"Proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj"* prin POIM, proiect prin care se atestă vocația de operator regional a

APAREGIO GORJ S.A., astfel:

- ★ Metodologia de analiză cost-beneficiu POIM prevede că analiza financiară se bazează pe datele anilor precedenți și este realizată pentru perioada 2020 – 2049, care cuprinde perioada de implementare a proiectului din 2020 până în 2023 și o perioadă de exploatare de circa 27 de ani din 2023 până în 2049.

Costul cu personalul este unul dintre cele mai importante elemente de cost pentru sector, reprezentând peste 60% din costurile totale de exploatare fără amortizare și redevență (în cazul APAREGIO GORJ S.A. procentul fiind, pentru anul 2019, de peste 70%).

Costurile cu personalul sunt calculate având în vedere următoarele ipoteze:

- Pornind de la numărul actual de angajați și luând în considerare impactul implementării proiectului de investiții asupra numărului de angajați (creștere sau scădere);
- Salariul mediu a fost estimat pornind de la salariile actuale și luând în considerare creșterea în termeni reali pentru costurile cu personalul prezentată în scenariul macroeconomic.
- Se face proiecția costului cu personalul pornind de la număr de angajați directi pe lungimea de rețea în perioada de referință și numărul suplimentar de angajați necesari ca urmare a implementării proiectului.

- ★ Se poate pune întrebarea în ce sens acest indicator este unul orientat către serviciile publice.

Răspunsul este dat de următoarele aspecte, care relevă influența acestui indicator asupra strategiei de tarificare, ținând cont de nivelul acceptat al ratei de suportabilitate:

În conformitate cu LEGEA nr. 241 din 22 iunie 2006, republicată, cu modificările și completările ulterioare, a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare, art. 35, alin. (2):

"În cazul în care proiectele de investiții în sistemele de alimentare cu apă și de canalizare se dezvoltă prin fonduri publice asigurate, integral sau în parte, de la bugetul de stat și/sau din fonduri nerambursabile, finanțarea serviciului se face prin aplicarea de către operator a prețului/tarifului unic și a strategiei tarificare, care se fundamentează în conformitate cu Metodologia de analiză cost-beneficiu pentru investițiile în infrastructura de apă, aprobată prin hotărâre a Guvernului." (Metodologia de analiză cost-beneficiu pentru investițiile în infrastructura de apă Publicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 770 din 28 septembrie 2017). A.N.R.S.C. elaborează și aprobă, metodologia de stabilire, ajustare sau modificare a prețurilor/tarifelor la serviciile publice de alimentare cu apă și de canalizare.

Strategia de tarificare este strategia aplicată pentru finanțarea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare care are la bază prețul/tarifal unic și care asigură acoperirea costurilor de operare și a costurilor de investiții.

Tarifal unic stabilit la nivelul unei arii de operare este calculat pe baza regulilor din Metodologia de analiză cost-beneficiu pentru investițiile în infrastructura de apă și de canalizare finanțate prin fonduri publice acordate de la bugetul de stat și/sau din fonduri nerambursabile, care să acopere costurile de operare ulterior finalizării investiției (în care cea mai mare pondere o au costurile cu personalul) și o parte din costurile de amortizare a cheltuielilor de capital, ținând cont de nivelul acceptat al ratei de suportabilitate, calculată în condițiile legii.

4. Indicatori de performanță privind responsabilități specifice activității de guvernare corporativă

"Transparență privind publicarea pe pagina proprie de internet a obligațiilor de raportare. Elaborarea și prezentarea rapoartelor periodice privind execuția mandatului de către C.A., conform legislației, potrivit termenelor prevăzute de O.U.G. 109/2011" (Număr total de raportări = 100%, fiecare omitere/întârziere fiind penalizată proporțional, ponderea indicatorului fiind de 65%).

B) În raport de argumentele anterioare, propunem următoarea structură a indicatorilor de performanță pentru administratorii executivi:

1. Indicatori de performanță financiari

"Gradul de realizare a veniturilor prevăzute în BVC" (minim 100% - ponderea indicatorului fiind de 40%).

Formula de calcul: $G_v = V_{tr} / V_{tp} \cdot 100$, unde:

- G_v = Gradul de realizare a veniturilor prevăzute în BVC
- V_{tr} = venituri totale realizate;
- V_{tp} = venituri totale planificate.

2. Indicatori de performanță operaționali

"Durata medie de remediere a avariilor" (maxim 3 zile - ponderea indicatorului fiind de 20%).

Formula de calcul: $D_{mra} = D_{tra} / N_{ta}$, unde:

- D_{tra} = durată totală remediere avarii;
- N_{ta} = număr total de avarii.

3. Indicatori de performanță orientați către servicii publice*)

"Număr de angajați direct apă pe lungime rețele de apă [nr./100 km.]" (maxim 35 – ponderea indicatorului fiind de 20%).

Formula de calcul: $NSA = N_{SA}/LRA \cdot 100$, unde:

- N_{SA} = număr salariați apă;
- LRA = lungime totală rețele apă.

*) Necesitatea utilizării acestui indicator are relevanță în perspectiva fundamentării și implementării "Proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj" prin POIM, proiect prin care se atestă vocația de operator regional a APAREGIO GORJ S.A., astfel:

- ★ Metodologia de analiză cost-beneficiu POIM prevede că analiza financiară se bazează pe datele anilor precedenți și este realizată pentru perioada 2020 – 2049, care cuprinde perioada de implementare a proiectului din 2020 până în 2023 și o perioadă de exploatare de circa 27 de ani din 2023 până în 2049.

Costul cu personalul este unul dintre cele mai importante elemente de cost pentru sector, reprezentând peste 60% din costurile totale de exploatare fără amortizare și redevență (în cazul APAREGIO GORJ S.A. procentul fiind, pentru anul 2019, de 71,46%).

Costurile cu personalul sunt calculate având în vedere următoarele ipoteze:

- Pornind de la numărul actual de angajați și luând în considerare impactul implementării proiectului de investiții asupra numărului de angajați (creștere sau scădere);
- Salariul mediu a fost estimat pornind de la salariile actuale și luând în considerare creșterea în termeni reali pentru costurile cu personalul prezentată în scenariul macroeconomic.
- Se face proiecția costului cu personalul pornind de la număr de angajați direcți pe lungimea de rețea în perioada de referință și numărul suplimentar de angajați necesari ca urmare a implementării proiectului.

- ★ Se poate pune întrebarea în ce sens acest indicator este unul orientat către serviciile publice.

Răspunsul este dat de următoarele aspecte, care relevă influența acestui indicator asupra strategiei de tarificare, ținând cont de nivelul acceptat al ratei de suportabilitate:

În conformitate cu LEGEA nr. 241 din 22 iunie 2006, republicată, cu modificările și completările ulterioare, a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare art. 35, alin. (2):

"În cazul în care proiectele de investiții în sistemele de alimentare cu apă și de canalizare se dezvoltă prin fonduri publice asigurate, integral sau în parte, de la bugetul de stat și/sau din fonduri nerambursabile, finanțarea serviciului se face prin aplicarea de către operator a prețului/tarifului unic și a strategiei tarifare, care se fundamentează în conformitate cu Metodologia de analiză cost-beneficiu pentru investițiile în infrastructura de apă, aprobată prin hotărâre a Guvernului." (Metodologia de analiză cost-beneficiu pentru investițiile în infrastructura de apă Publicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 770 din 28 septembrie 2017). A.N.R.S.C. elaborează și aprobă, metodologia de stabilire, ajustare sau modificare a prețurilor/tarifelor la serviciile publice de alimentare cu apă și de canalizare.

Strategia de tarifare este strategia aplicată pentru finanțarea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare care are la bază prețul/tariful unic și care asigură acoperirea costurilor de operare și a costurilor de investiții.

Tariful unic stabilit la nivelul unei arii de operare este calculat pe baza regulilor din Metodologia de analiză cost-beneficiu pentru investițiile în infrastructura de apă și de canalizare finanțate prin fonduri publice acordate de la bugetul de stat și/sau din fonduri nerambursabile, care să acopere costurile de operare ulterior finalizării investiției (în care cea mai mare pondere o au costurile cu personalul) și o parte din costurile de amortizare a cheltuielilor de capital, ținând cont de nivelul acceptat al ratei de suportabilitate, calculată în condițiile legii.

4. Indicatori de performanță privind responsabilități specifice activității de guvernare corporativă

"Dezvoltarea Sistemului de Control Intern Managerial" (standarde de sistem implementate, minim 12, ponderea indicatorului fiind de 20%.)

Indicatorii de performanță propuși pentru administratorii executivi, respectiv neexecutivi, se regăsesc în Anexele 2.1, 2.2.

6. STRATEGIA DE ADMINISTRARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR

Strategiile specifice APAREGIO GORJ S.A., operator regional pentru servicii de alimentare cu apă potabilă și de canalizare, cuprinse în prezentul **Plan de Administrare al Consiliului de Administrație**, au fost elaborate cu respectarea viziunii, declarației de misiune și a principalelor obiective strategice, având ca scop primordial atingerea obiectivelor și a criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat.

Acestea au fost structurate în funcție de principalele direcții/ departamente/ servicii/

compartimente ale Societății, astfel:

- strategii privind aspectele instituționale (sistemul de management);
- strategii comerciale și de marketing (strategii de piață, strategii de produs/serviciu, strategii de preț, strategii de promovare);
- strategii operaționale și de întreținere;
- strategii de resurse umane;
- strategii privind sistemele informaționale;
- strategii de management financiar.

Realizarea obiectivelor strategice asumate prin prezentul Plan de Administrare, va fi susținut de operaționalizarea următoarelor **priorități strategice** la nivelul orizontului 2022 - 2026.

6.1.Strategii privind aspectele instituționale (sistemul de management)

1. Implementarea managementului prin obiective și standarde de performanță, ca tehnică principală de management utilizată de SC APAREGIO Gorj S.A.
2. Implementarea sistemului de tablouri de bord destinat managementului societății dar și organelor de administrare, prin corelare cu sistemul de gestionarea a indicatorilor de performanță organizaționali.
- 3.Promovarea unei culturi organizaționale bazate pe motivarea valorilor și pe stimularea performanțelor, cu scopul de a avea un cadru propice unei activități eficiente și eficace.
4. Creșterea gradului de informatizare a societății prin extinderea sistemului informatic la nivelul activităților care în prezent sunt mai puțin informatizate.
5. Menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management integrat în conformitate cu cerințele standardelor de referință SR EN ISO 9001: 2015, SR EN ISO 14001: 2015 si SR ISO 45001: 2018.

6.2. Strategii comerciale (de marketing)

6.2.1. Strategia de dezvoltare regionala

Dezvoltarea companiei, în special extinderea ariei de operare, ridică o serie de probleme complexe din mai multe puncte de vedere, dintre care cele mai importante sunt cele de natură tehnică și financiară. În acest sens, această strategie vizează minimizarea impactului asupra activității companiei a preluării progresive a unor noi sisteme de alimentare cu apă și de canalizare, accesarea de noi fonduri europene și o gestionare eficientă a investițiilor din surse proprii.

(1) Pentru reducerea impactului asupra activității companiei a preluării progresive a unor noi sisteme de alimentare cu apă și de canalizare, se are în vedere elaborarea și aplicarea procedurilor de extindere a ariei de operare în localitățile membre ale ADIA Gorj astfel încât acestea să se integreze rapid în structurile APAREGIO Gorj S.A., precum și îmbunătățirea structurii organizatorice a CED-urilor prin asigurarea managementului activităților operaționale la nivel local și a activităților majore și serviciilor suport prin managementul centralizat.

Societatea își propune aplicarea unei strategii privind creșterea extensivă a pieței, prin preluarea în operare a traseelor.

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, în aria de acoperire.

Operatorul își propune implementarea unei strategii de creștere a pieței prin realizarea de campanii de educare și conștientizare a populației privind necesitatea și avantajele racordării la sistemele de canalizare extinse în urma realizării obiectivelor Proiectului major.

Consolidarea APAREGIO Gorj SA și dezvoltarea sa prin preluarea tuturor sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare din județul Gorj va crea premiza transformării într-un operator regional de specialitate din ce în ce mai puternic. Vor trebui depășite problemele ce apar din punct de vedere al rentabilității (sistemele de alimentare cu apă din comune și orașele mici nu au fost niciodată tratate ca afacere ci ca servicii obligatorii pentru autoritățile locale).

6.2.1. Strategia de piață în relațiile cu clienții:

Această strategie vizează relațiile cu clienții și cuprinde trei categorii de măsuri/acțiuni:

- a. facilitarea comunicării în scop de informare/educare, prin:
 - Selectarea și educarea personalului care interacționează cu clienții;
 - Informarea permanentă a consumatorilor prin mijloace electronice și mass media cu privire la : conținutul facturii, modificarea pretului apei și a tarifului pentru canalizare, informarea asupra lucrărilor de investiții efectuate în diferite zone și a întreruperilor în furnizarea apei;
- b. rezolvarea sesizărilor într-un timp cât mai scurt;
- c. recuperarea creanțelor de la clienți, prin diverse mijloace , cum ar fi :
 - acționarea în judecată pentru agenții economici cu probleme financiare și constituirea de provizioane pentru clienți incerti;
 - sistarea livrării apei reci la toți consumatorii rău plătnici;

- notificări facute către toți consumatorii care depășesc termenul legal de plată (30 zile) de la data scadentei;
- popularizarea prin toate mijloacele mass-media a rău platnicilor, pentru sensibilizarea lor;
- desființarea bransamentelor de apă la rău platnici, etc.

6.2.2. Strategii de preț

1. Fundamentarea în continuare a tarifelor practicate pentru serviciile de apă și de canalizare, având la bază principiul acoperirii tuturor costurilor;
2. Menținerea caracterului social al serviciilor de apă și de canalizare și să fie **acceptabile și suportabile pentru consumatori.**

În acest context amintim de planul anual de evoluție a tarifelor (Strategia de tarifare), care presupune ajustări ale tarifelor în fiecare an la 1 ianuarie atât cu inflația cumulată pe ultimul an, cât și în termeni reali, până în anul 2026 – în vederea implementării „Proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj”, strategie aprobată prin Hotărârea nr. 28/22.12.2020 de către ”ADIA” Gorj în urma documentelor de aprobare și împuternicire emise de adunările deliberative ale UAT-urilor beneficiare ale măsurilor investiționale propuse prin proiectul amintit.

6.3. Strategii de eficientizare, operationale și de mentenanță

6.3.1 Strategii de eficientizare și optimizare tehnologică

1. Continuarea lucrărilor de rețehnologizare și reabilitare a unor obiective aflate în administrare, care vor conduce la creșterea eficienței, în condiții de siguranță privind sănătatea populației și protecția mediului.
2. Continuarea proceselor de gestionare a pierderilor de apă, prin implementarea sistemelor avansate de management al pierderilor.
3. Mărirea ariei de operare cu noi localități din județul Gorj, inclusiv prin extinderea rețelelor de canalizare, în unele localități care au în prezent doar rețele de apă potabilă
4. Identificarea și sancționarea poluatorilor, prin aplicarea principiului „Poluatorul plătește”.
5. Generalizarea sistemului GIS prin actualizarea în sistem a întregului sistem administrat de societate.

6. Implementarea unor măsuri de eficientizare energetică pentru reducerea costurilor cu energia.

6.3.2 Strategia pentru managementul activelor/exploatarii

Managementul activelor contribuie la stabilirea unei modalitati optime de repartizare a cheltuielilor, mentinand in acelasi timp calitatea serviciilor.

Strategia propune :

- (1) Imbunatatirea sistemului de management al activelor,
- (2) implementarea sistemului GIS in Sistemul de Management al activelor
- (3) managementul activelor aferente sistemelor de distributie..

6.3.3 Strategia pentru managementul detectarii si reducerii pierderilor de apa

Monitorizarea continua a pierderilor de apa din sistemele de alimentare cu apa este importanta pentru operatori deoarece are influenta direct asupra performantelor economice dar si relationale cu consumatorii.

Pierderile de apa in sistemele de distributie au multiple implicatii asupra functionarii tehnologice prin necesitatea achizitionarii unor echipamente de capacitati marite in statiile de tratare a apei potabile si la statiile de epurare, asupra costurilor suplimentare datorate consumurilor marite de energie si reactivi de potabilizare, asupra protectiei mediului prin diminuarea sursei de apa, prin poluare energetica si prin exfiltratii.

Strategia stabilita de APAREGIO Gorj S.A. pentru reducerea pierderilor de apa abordeaza cele patru activitati,

- managementul presiunii,
- managementul activ al pierderilor,
- managementul activelor
- viteza si calitatea reparatiilor, care influenteaza direct dinamica pierderilor.

6.4. Consolidarea relatiilor publice cu toti factorii interesati

În calitate de operator regional , S.C. APAREGIO GORJ S.A . poate să contribuie la îmbunătățirea calității vieții locuitorilor, prin realizarea unei infrastructuri moderne, ca bază a dezvoltării economice, la dezvoltarea durabilă a serviciilor publice de apa si de canalizare , protecția mediului înconjurător și îmbunătățirea permanentă a calității serviciilor .

S.C. APAREGIO GORJ S.A. se angajează să promoveze respectul și transparența prin

tratamentul egal și menținerea unei comunicări eficiente și eficace cu toți factorii interesați (stakeholderii).

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

Acordăm o atenție deosebită cerințelor stakeholderilor, vizând menținerea unei relații eficiente de comunicare cu populația beneficiară, autoritățile locale, agenții economici și instituțiile, mass – media, O.N.G. – uri.

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

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.

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 ale S.C. APAREGIO Gorj SA.

6.5. Strategii financiare

1. Menținerea unei marje de profit relativ constantă, prin reducerea cheltuielilor de exploatare, având în vedere creșterea volumului cheltuielilor financiare necesare rambursării creditelor.
2. Optimizarea fluxului de numerar. Asigurarea permanentă a fluxului de numerar (cash-flow) necesar bunei desfășurări a activităților productive și a celor investitoriale.
3. Asigurarea unei rate a profitului, a unei lichidități curente și a unei viteze de rotație a debitelor-clienți, care să asigure îmbunătățirea valorilor actuale.
4. Menținerea costurilor de producție în limite ponderate, comparabile cu cele ale altor operatori similari (prin utilizare informații Benchmarking).
5. Asigurarea integrității fondului de rezervă și consolidarea fondului de dezvoltare din surse proprii

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

6.6. Strategii de resurse umane

1. Formarea permanentă a personalului societății, în vederea creșterii nivelului de competență profesională al fiecărui angajat, concomitent cu cultivarea mândriei de a fi angajat al APAREGIO Gorj S.A.
2. Stabilirea de indicatori de performanță pentru toate verigile organizatorice din cadrul companiei și pentru fiecare angajat, în scopul de a monitoriza gradul de realizare a obiectivelor la nivel de compartiment, secție și la nivel de post.
3. 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 exigențele clienților.
4. Menținerea și dezvoltarea resurselor umane prin:
 - evaluarea performanțelor
 - remunerarea (motivarea)
 - formarea și dezvoltarea profesională

6.7. Strategia de investiții și atragerea de fonduri nerambursabile (externe UE) și/sau alte surse atrase în perioada 2022-2026

1. Accelerarea proceselor investiționale prin respectarea cu strictețe a graficelor de implementare a proiectelor de investiții, cu îndeplinirea obligațiilor asumate prin contractele de finanțare.
2. Creșterea volumului investițiilor realizate din surse proprii de finanțare, în principal pentru extinderea de rețele de apă și canalizare dar și înlocuirea de conducte uzate, și dotări cu utilaje și echipamente de lucru mai performante.
3. În acest context, în **perioada ian.2018 - ian 2022**, se vor urmări oportunități de finanțare cu prioritate a investițiilor necesare pentru conformarea cu prevederile Directivelor Uniunii Europene relevante.

Este esențială păstrarea echilibrului dintre eficiența scontată și accelerarea regionalizării (prin asta înțelegând extinderea ariei de operare a operatorului). În mod firesc se ridică problema gestionării simultane de proiecte pe mai multe programe de finanțare – POIM, PNRR, PODD, Anghel Saligny. Echilibru greu, foarte greu de realizat. Dar nu imposibil.

✓ POIM

În data de 23.12.2020, a fost semnat contractul de finanțare pentru proiectul major **"Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj"**,

contract a cărui valoare totală este de 1.080.673.346,54 lei inclusiv TVA. Finanțarea nerambursabilă asigurată este de 839.103.597,57 lei, echivalentă cu 92% din valoarea totală eligibilă aprobată. Proiectul este cofinanțat din Fondul de Coeziune al Uniunii Europene în cadrul Programului Operațional Infrastructură Mare 2014-2020, Axa prioritară 3 - Dezvoltarea infrastructurii de mediu în condiții de management eficient al resurselor, Obiectivul Specific 3.2. prin care se urmărește promovarea investițiilor în domeniul apei și apei uzate pentru îndeplinirea priorităților din Tratatul de Aderare referitoare la epurarea apelor uzate și calitatea apei destinate consumului uman. Valoarea cofinanțării eligibile a beneficiarului este de 2% din partea unităților administrativ teritoriale beneficiare iar APAREGIO GORJ S.A. trebuie să acopere 6% din costurile eligibile. Proiectul vizează investiții pentru următoarele unități teritorial-administrative beneficiare: Târgu-Jiu, Motru, Rovinari, Bumbești-Jiu, Târgu Carbunești, Țicleni, Novaci, Tismana, Turceni, Peștișani, Turcinești, investiții care se vor realiza prin intermediul a 26 contracte de lucrări, 2 contracte de furnizare și 4 contracte de servicii cuprinse în proiect.

✓ PNRR

Filozofia PNRR-ului este că *"Investițiile vor fi implementate de către autoritățile publice locale în parteneriat cu operatorul sistemului existent"*, coroborat cu *"Operarea infrastructurii se va realiza exclusiv de către un operator regional de apă și canalizare, o companie constituită conform prevederilor Legii nr. 51/2006, deținută în proporție de 100% de către autorități locale și care are ca unic scop furnizarea de servicii de apă și canalizare într-o zonă geografică bine delimitată, la tarife aprobate de către Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice."*

Investițiile finanțate vor fi:

1.1 Extinderea sistemelor de apă și canal în localități aflate în aglomerări mai mari de 2000 de locuitori echivalenți (l.e), prioritizate prin Planul accelerat de conformare cu Directivele europene

1.2 Colectarea apelor uzate în aglomerările mai mici de 2000 de l.e. care împiedică atingerea unei stări bune a corpurilor de apă și/sau afectează arii naturale protejate

1.3 Sprijinirea conectării populației cu venituri mici la rețelele de alimentare cu apă și canalizare existente.

✓ PODD

Prin PODD probabil că nu o să se mai finanțeze extinderi ale sistemelor, ci reabilitarea celor existente, în congruență cu condiționalitățile de mediu (această componentă fiind semnificativă în evaluarea viitoarelor proiecte).

✓ **Programe cu finanțare națională: PNDL, Anghel Saligny**

*"Având în vedere că în perspectiva imediată, prin PNDL urmează să fie finalizate obiectivele de investiții din domeniile drumuri și apă și canal, în număr de 3.419 obiective de investiții cu o valoare finanțată de 22.994 milioane lei, dintr-un total de 6.204 cereri depuse, rămânând un număr de 2.785 de cereri nefinanțate, însumând 26.106 milioane lei, fiind nevoie de continuarea unor astfel de programe în vederea asigurării unei dezvoltări armonioase dintre regiunile României, pentru a putea recupera decalajele de dezvoltare între județe și a asigura creșterea calității serviciilor publice la care să aibă acces cetățenii, contribuind astfel la obiectivul de convergență cu economiile statelor mai avansate din Uniunea Europeană."*Sursa: Nota de fundamentare a OUG privind aprobarea Programului Național de Investiții "Anghel Saligny"

Potrivit OUG nr. 95 din 3 septembrie 2021, pentru aprobarea Programului național de investiții "Anghel Saligny":

"Articolul 2: Beneficiarii programului sunt unitățile administrativ-teritoriale reprezentate de autoritățile administrației publice locale, precum și unitățile administrativ-teritoriale membre ale asociațiilor de dezvoltare intercomunitară, constituite conform legii, pentru investițiile realizate prin asociațiile de dezvoltare intercomunitară.

Articolul 4: (1) În cadrul programului se pot realiza obiective de investiții care constau în realizarea de construcții noi sau de lucrări de construire, reconstruire, consolidare, reparație, modernizare, modificare, extindere, reabilitare, după caz, schimbare de destinație, protejare, restaurare, conservare la construcții existente și care se încadrează în cel puțin una dintre următoarele categorii de investiții:

- a) alimentări cu apă și stații de tratare a apei;***
- b) sisteme de canalizare și stații de epurare a apelor uzate, inclusiv canalizare pluvială și sisteme de captare a apelor pluviale; (...)"***

Din expunerea anterioară rezultă necesitatea și urgența realizării investițiilor în sistemele de alimentare cu apă și canalizare și epurare ape uzate, precum și oportunitățile de finanțare care pot fi accesate de Companie.

7.CONCLUZII

Principiile directoare privind administrarea de societăți comerciale APAREGIO Gorj SA în intervalul 2022 - 2026, obiectivele strategice, țintele de performanță și prioritățile strategice statuate prin prezentul Plan de administrare, se constituie în standarde de performanțe obligatorii pentru echipa de management a societății, reprezentând parte componentă a Planului de Management și a politicilor de dezvoltare la nivel de arie funcțională.

Planul de administrare 2022 - 2026 reprezintă un instrument de planificare strategică a politicii de administrare a SC APAREGIO Gorj S.A., fiind ca atare un document de referință pentru toți administratorii și managerii societății, din momentul aprobării și aducerii acestuia la cunoștința managerilor. Prezentul Plan de administrare nu este facultativ, el reprezentând un document previzional intern de formalizare a proceselor și relațiilor de management, are caracter obligatoriu, iar nerespectarea sa în totalitate este pasibilă de sancțiuni, în conformitate cu prevederile Regulamentului intern și ale altor documente organizatorice.

Planul de Management al S.C. APAREGIO Gorj S.A., va fi documentul care detaliază ansamblul obiectivelor strategice constituite pentru perioada 2022 - 2026, defalcate la nivelul celor 10 clase funcționale principale de activități desfășurate de către S.C. APAREGIO GORJ S.A., respectiv: juridic, resurse umane, asigurarea calității, comercial, financiar-contabilitate, relații cu publicul, investiții, informatizare, producție și exploatare.

Stabilirea de indicatori de performanță pentru toate verigile organizatorice din cadrul Societății și pentru fiecare angajat, în scopul de a monitoriza gradul de realizare a obiectivelor la nivel de compartiment/secție și la nivel de post.

INDICATORI DE PERFORMANȚĂ
ai managementului operatorului propuși pentru contractele de mandat ale ADMINISTRATORILOR NEESECUTIVI

Nr. crt.	DENUMIRE INDICATOR	Nivel planificat	Ponderi %	Nivel realizat	Coefficient de ponderare %
1. INDICATORI FINANCIARI					
1	Gradul de realizare a cheltuielilor prevăzute în BVC	max. 100%	10		
2. INDICATORI INDICATORI DE PERFORMANȚĂ OPERAȚIONALI					
2	Productivitatea muncii anuală în expresie valorică	min. 55000 lei	10		
3. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ ORIENTAȚI CĂTRE SERVICII PUBLICE					
3	Număr de angajați direct apă pe lungime rețele de canalizare [nr./100 km.]	maxim 40	15		
4. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ PRIVIND RESPONSABILITĂȚI SPECIFICE ACTIVITĂȚII DE GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ					
4	Transparență privind publicarea pe pagina proprie de internet a obligațiilor de raportare. Elaborarea și prezentarea rapoartelor periodice privind execuția mandatului de către C.A., conform legislației, potrivit termenelor prevăzute de O.U.G. 109/2011	Monitorizare periodică	65		
TOTAL			100		

**INDICATORI DE PERFORMANȚĂ
ai managementului operatorului propuși pentru contractele de mandat ale ADMINISTRATORILOR EXECUTIVI**

Nr. crt.	DENUMIRE INDICATOR	Nivel planificat	Ponderi %	Nivel realizat	Coefficient de ponderare %
----------	--------------------	------------------	-----------	----------------	----------------------------

1. INDICATORI FINANCIARI

1	Gradul de realizare a veniturilor prevăzute în BVC	min. 100%	40		
---	--	-----------	----	--	--

2. INDICATORI INDICATORI DE PERFORMANȚĂ OPERAȚIONALI

2	Durata medie de remediere a avarilor	max. 3 zile	20		
---	--------------------------------------	-------------	----	--	--

3. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ ORIENTAȚI CĂTRE SERVICII PUBLICE

3	Număr de angajați direct apă uzată pe lungime rețele de apă [nr./100 km]	Maxim 35	20		
---	--	----------	----	--	--

4. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ PRIVIND RESPONSABILITĂȚI SPECIFICE ACTIVITĂȚII DE GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ

4	Dezvoltarea Sistemului de Control Intern Managerial	Standarde de sistem implementate -- min. 12	20		
TOTAL			100		