

S.C. APAREGIO GORJ S.A.		
INTRARE	Nr.	6750
IEȘIRE		
Zila	16	Luna 08 Anul 2022

1

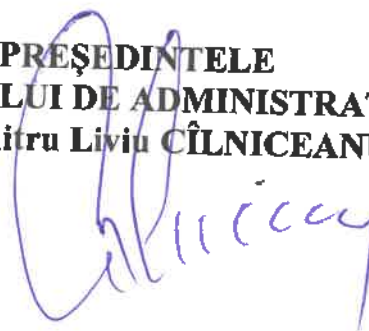
APAREGIO GORJ S.A.

**COMPONENTA DE MANAGEMENT
A PLANULUI DE ADMINISTRARE
2022 – 2026**

DIRECTOR GENERAL
Traian PĂTRĂȘCOIU



PREȘEDINTELE
CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE,
Dumitru Liviu CÎLNICEANU



CUPRINS

CUPRINS	2
I.1. CONTEXTUL ȘI SCOPUL DOCUMENTULUI STRATEGIC	4
I.2. PREZENTAREA APAREGIO GORJ S.A.	4
I.3. CADRUL INSTITUȚIONAL	6
I.4. CADRUL LEGAL	6
II.1. VIZIUNEA, DECLARAȚIA DE MISIUNE ȘI OBIECTIVELE STRATEGICE	12
II.1.1. DECLARAȚIA DE MISIUNE A DIRECTORULUI GENERAL	12
II.1.2. OBIECTIVE STRATEGICE	12
II.1.3. PRINCIPII DE MANAGEMENT ALE DIRECTORULUI GENERAL	14
II.1.4. VALORILE APAREGIO GORJ S.A.	16
II.1.5. STRATEGIA DE CONDUCERE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR ȘI A CRITERIILOR DE PERFORMANȚĂ DIN CONTRACTUL DE MANDAT	18
III.1. STRATEGII DE CONSOLIDARE INSTITUȚIONALĂ	18
Strategia 1: Menținerea calității serviciilor, prin sistemul integrat de management	18
Strategia 2: Minimizarea impactului asupra activității OR în contextul preluării progresive de noi sisteme în aria de operare și armonizarea noilor structuri cu cele existente	19
III.2. STRATEGII COMERCIALE/DE MARKETING	20
III.2.1. STRATEGII DE PIAȚĂ	20
Strategia 3: Creșterea extensivă a pieței	20
Strategia 4: Acoperirea 100% a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare în aria de operare existentă	20
III.2.2. STRATEGII DE PREȚ	18
Strategia 5: Unificarea tarifelor în zona de operare	20
III.2.3. STRATEGII DE PRODUSE ȘI SERVICII	21
Strategia 6: Creșterea calității citirii, diversificarea și flexibilizarea modalităților de citire și facturare.....	21
III.2.4. STRATEGII DE PROMOVARE	22
Strategia 7: Consolidarea relațiilor publice cu toți factorii interesați	22
Strategia 8: Consolidarea relațiilor cu clienții	23
III.3. STRATEGII ECONOMICE, FINANCIARE ȘI DE AUDIT	23
Strategia 9: Maximizarea rezultatelor economice ale Companiei	23
Strategia 10: Optimizarea fluxului de numerar	24
III.4. STRATEGII PRIVIND OPERAREA ȘI MENTENANȚA	24

Strategia 11: Implementarea sistemului GIS	24
Strategia 12: Definitivarea sistemului de modelare hidraulică și SCADA	25
Strategia 13: Dezvoltarea unui management eficace de detectare a pierderilor de apă	25
Strategia 14: Mentenanța echipamentelor electro-mecanice	25
Strategia 15: Îmbunătățirea sistemului de management al activelor	27
Strategia 16: Eficientizarea consumului de energie	29
Strategia 17: Managementul nămolurilor și al reziduurilor	29
Strategia 18: Managementul apelor uzate industriale	30
Strategia 19: Protecția surselor de apă	31
III.5. STRATEGII DE RESURSE UMANE	33
Strategia 20: Dezvoltarea unui sistem eficient și eficace de management RU	33
III.6. STRATEGII IT	33
Strategia 21: Dezvoltarea sistemului informatic EMSYS	33
Strategia 22: Eficientizarea comunicării interne electronice:	34
III.7. STRATEGIA DE DEZVOLTARE PRIN INVESTIȚII	34
Strategia 23: Finalizarea implementării POS Mediu, etapa fazare POIM	34
Strategia 24: Accesarea de fonduri europene, POIM – Implementarea "Proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj"	36
III.8. STRATEGIA DE CONTROL INTERN MANAGERIAL	39
Analiza SWOT	41
CONCLUZII	42

I.1. CONTEXTUL ȘI SCOPUL DOCUMENTULUI STRATEGIC

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

Scopul elaborării prezentului document este acela că, pe baza Planului de administrare elaborat de Consiliul de Administrație al APAREGIO Gorj S.A. pentru perioada 2022 - 2026 și pe baza Declarației de Misiune a Directorului General, să se elaboreze 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 iulie 2022 - iunie 2026 și pe primul an al acesteia, pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat ale directorilor Companiei - Directorul General și Contabilul-Şef. Componenta de Management este supusă 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 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 contextual 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 moderne, 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, 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.

Componenta de Management operaționalizează obiectivele, indicatorii de performanță și măsurile pentru atingerea, monitorizarea și evaluarea rezultatelor previzionate în Planul de Administrare, propunând măsuri concrete și cuantificabile care să conducă 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 APAREGIO GORJ S.A.

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.

SC APAREGIO GORJ SA este Operator Regional pentru sistemele de

alimentare cu apă și colectare și epurare ape uzate în județul Gorj, înregistrat la Registrul Comerțului sub nr. J18/6/05.01.2007.

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 ca principală realizare (inclusiv pentru mine, Traian Pătrășcoiu, care am formalizat-o în calitate de Director General), semnarea 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% (17.124.563,23 lei) din partea unităților administrativ teritoriale beneficiare iar APAREGIO GORJ S.A. trebuie să acopere 6% (54.652.861,33 lei) din costurile eligibile. Proiectul vizează investiții pentru următoarele unități teritorial-administrative beneficiare: Târgu-Jiu, Motru, Rovinari, Bumbesti-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.

I.3. CADRUL INSTITUȚIONAL

Componenta de Management a fost elaborată în baza prevederilor art. 36 al Ordonanței de Urgență nr.109/2011 privind guvernarea 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. 36 alin. (1) din OUG 109/2011, în termen de 60 de zile de la numire, directorii sau membrii directoratului elaborează și prezintă consiliului de administrație sau de supraveghere o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanțari, urmând ca aprobarea componentei de management și a planului de administrare în integralitate de către consiliul de administrație să fie realizată în termen de maximum 20 de zile

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.

Prezenta Componentă de Management a Planului de administrare a fost elaborată în spiritul practicilor și principiilor guvernării corporative, în scopul de a optimiza procesele și relațiile manageriale constituite la nivelul Societății, prin asigurarea unei transparențe sporite a selecției organismelor 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.

I.4. CADRUL LEGAL

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 guvernarea 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 guvernarea 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 guvernanta 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 înbăiere;
- ✓ Hotararea de Guvern nr. 202/ 2002 pentru aprobarea Normelor tehnice privind calitatea apelor de sup rafață 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 i 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 autorizțtiilor 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 organisme 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 arrieratelor 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).

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

II.1.1. DECLARAȚIA DE MISIUNE A DIRECTORULUI GENERAL

Viziunea

Viziunea strategică a mandatului 2022 – 2026 al Directorului General este aceeași cu cea a Consiliului de Administrație, stabilită prin Planul de Administrare, și anume:

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

Componenta de Management a Planului de Administrare vizează consolidarea viziunii APAREGIO Gorj S.A.

Prin atingerea obiectivelor de performanță calitativă și de eficiență operațională și financiară, ne dorim ca APAREGIO Gorj S.A. să devină o companie regională competitivă pe piața serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare.

Declarația de misiune

Misiunea mea, a Directorului General, în concordanță cu cea a Consiliului de Administrație, este de “asigurare a 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”.

În acest sens, în calitate de Director General și de administrator executiv, împreună cu colegii mei, administratorii neexecutivi ai Companiei:

- 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 eficiente 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.

II.1.2. OBIECTIVE STRATEGICE

Pentru orizontul 2022 – 2026 se 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 economice.

Componenta de Management este un document de planificare pe termen scurt și mediu având la bază viziunea managerială a Directorului General pentru operaționalizarea

perspectivelor de conducere și dezvoltare strategică a APAREGIO Gorj S.A. ținând cont de prognozele și perspectivele ce pot fi anticipate astfel încât să conducă la edificarea unei companii moderne, viabile financiar, sustenabilă economic, care să ofere servicii de calitate în condițiile responsabilității față de societate și față de mediu într-un cadru ce oferă premisele unei dezvoltări durabile.

Direcțiile de acțiune avute în vederea atingerii acestor obiective sunt:

- 1) Eficiența economică;
- 2) Modernizarea și îmbunătățirea serviciului;
- 3) Orientarea către client;
- 4) Dezvoltarea competențelor profesionale;
- 5) Grijă pentru mediu;
- 6) Preocuparea pentru sănătatea populației și angajaților.

În acest sens se va acționa cu precădere pentru:

- 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 activităților operaționale în vederea reducerii consumurilor și costurilor;
- Obținerea unor marje optime de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății;
- Extinderea prudentă și în condiții de eficiență a ariei de operare cu noi localități din cadrul ADIA Gorj;
- Monitorizarea permanentă a costurilor de operare și reducerea pe cât posibil a acestora;
- Finalizarea implementării cu succes a programului de investiții în curs – POIM etapa fazărilor planificate și finanțate;
- Implicarea responsabilă în implementarea etapei a doua de investiții cu fonduri nerambursabile POIM (2014-2020+3) folosind experiența etapei POS, în vederea minimizării oricărui impediment în contractarea și derularea lucrărilor;
- Preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere a clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- Creșterea eficienței generale a Companiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- Dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă și evaluarea atentă a angajaților;
- Aplicarea politicilor de management durabil pentru monitorizarea resurselor și evaluarea riscurilor de mediu;

- Furnizarea apei potabile la parametri de potabilitate impuși de normativele în vigoare;
- Asigurarea securității și sănătății angajaților companiei.

Strategiile specifice APAREGIO Gorj S.A., operator regional pentru servicii de apă potabilă și de canalizare sunt elaborate cu respectarea principalelor obiective strategice.

Perspectivile de dezvoltare ale APAREGIO Gorj S.A. au la bază principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalii săi parteneri și părți interesate: consumatori, autorități de reglementare, organisme de conducere, angajați, etc.

Echipa managerială va acționa astfel încât compania să se mențină ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele standardelor de calitate necesare.

Pornind de la acest deziderat, ariile strategice de activitate ale societății vor fi reprezentate de activitatea de producție (care generează valoarea adăugată pentru societate și contribuie la menținerea credibilității acesteia) și activitatea de investiții ca unică modalitate de a asigura forța competitivă cu companiile care operează pe piața de profil, un obiectiv strategic al APAREGIO Gorj S.A. fiind acela al atragerii de noi fonduri direcționate către modernizarea companiei.

De asemenea, o strategie majoră va fi de a atrage UAT-urile interesate să acceseze fonduri nerambursabile să adere la ADIA și să intre în operator.

Toate cele de mai sus sunt conjugate în înțelegerea deplină a faptului că succesul de viitor al serviciului public este condiționat în mare măsură de îndeplinirea obiectivelor strategice fixate, implementarea investițiilor preconizate, continuarea aplicării de metode performante de management, identificarea și atragerea de noi clienți precum și desfășurarea unei strategii adecvate de Relații cu Clienții și Relații Publice care să ofere acceptare și susținere din partea comunității, dar și schimbarea culturală organizațională (de mentalitate) necesare ducerii la îndeplinire a obiectivelor.

II.1.3. PRINCIPII DE MANAGEMENT ALE DIRECTORULUI GENERAL

Voi respecta aceste linii directoare astfel încât alinierea la standardele și criteriile de guvernanta corporativă să se realizeze rapid și complet.

1.Principiul managementului participativ

Este necesară crearea și menținerea organismelor de management participativ în cadrul APAREGIO GORJ SA, prin implementarea cel puțin a următoarelor acțiuni:

- permanentizarea, cu frecvență regulată a ședințelor de tip "board management", cu participarea top-managementului și a unor invitați aparținând middle-managementului, pentru dezbaterăa unor probleme/efectuarea unor analize punctuale;
- reglementarea relațiilor cu colaboratorii prin implementarea principiilor guvernantei corporative, legiferate prin OUG 109/2011, modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare;
- consultarea salariaților, folosind diverse chestionare, cu privire la principalele decizii cu impact în zona de resurse umane.

2. Principiul supremației obiectivelor

Corespunzător ierarhizării obiectivelor stabilite, este necesar să fie stabilită scala și dimensiunile subdiviziunilor organizatorice, ceea ce va conduce la concentrarea principalelor resurse umane din societate în sectoarele prioritare. Altfel spus, va fi regândită organigrama societății în funcție de prioritizarea obiectivelor și a activităților aferente și de potențialul resursei umane existente.

3. Principiul apropierii managementului de execuție

Acest principiu este corelat cu cel anterior, în sensul reducerii numărului de niveluri ierarhice la cel minim necesar, în contextul regândirii organigramei, corelat desigur și cu politica de extindere a ariei de operare.

4. Principiul permanenței managementului

Pentru fiecare post de conducere trebuie prevăzută câte o persoană care să poată oricând suplini absența titularului. În aria resurselor umane, trebuie implementat principiul prin cel puțin 3 măsuri:

- generalizarea sistemului de evaluare a performanțelor la nivelul tuturor structurilor organizatorice și posturilor din cadrul societății, în vederea unei evaluări obiective și a identificării angajaților cu potențial de a acoperi posturile de conducere;
- elaborarea și actualizarea continuă a strategiei de dezvoltare a resurselor umane, în corelare directă cu obiectivele strategice ale organizației;
- aplicarea de planuri de carieră pentru pozițiile din organizație care sunt considerate critice.

În domeniul eticii, integrității și a guvernantei corporative, consider că sunt fundamentale câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al organelor de conducere:

1. Etica managerială: respectarea Codului de etică, luarea și aplicarea de decizii care impactează angajații ținând cont de recompensarea identică pentru contribuție identică - un principiu universal de etică managerială, în plus managerii și administratorii vor acționa întotdeauna în favoarea societății.

2. Profesionalismul: Toate atribuțiile de serviciu trebuie îndeplinite cu maxim de eficiență și eficacitate, la nivelul de competență necesar și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale; este necesar să se depună toate diligențele pentru creșterea continuă a nivelului de competență și pentru creșterea nivelului de competență al angajaților societății.

3. Imparțialitate și nediscriminare: principiu conform căruia este obligatorie o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției, este interzis să se solicite sau să se accepte, direct sau indirect, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să se abuzeze de funcție.

4. Libertatea de gândire și exprimare: principiu conform căruia se pot exprima și fundamenta liber toate opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri.

5. Onestitatea, cinstea și corectitudinea: principiu conform căruia, în exercitarea mandatului se respectă, cu maximă rigoare, legislația în vigoare.

6. Deschiderea și transparența: principiu conform căruia activitățile conducătorilor, în exercitarea funcțiilor lor, sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor.

7. Confidențialitatea: principiu conform căruia se garantează confidențialitatea informațiilor la care se accede prin natura funcției deținute.

Consider că principiile descrise mai sus se aliniază cu cele menționate în scrisoarea de așteptări respectiv, administratorii/directorii au următoarele competențe și obligații:

- De actualizare a Codului de etică, de respectare a acestuia, atât de membrii consiliului, cât și de angajații companiei.
- De denunțare a conflictelor de interese, definite conform legislației în vigoare și conform reglementărilor interne ale companiei.
- De tratare cu discreție a informațiilor cu caracter confidențial, astfel încât compania, Autoritatea publică tutelară și acționarii să nu fie prejudiciați ca urmare a comportamentului neprofesionist și indiscret al administratorului/directorului.

În conformitate cu OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, activitatea mea în calitate de Director General va fi transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

Nu în ultimul rând, Componenta de Management a Planului de Administrare al 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.

II.1.4. VALORILE APAREGIO GORJ S.A

Principiile menționate anterior au la bază o serie de valori în care cred și le promovez în cadrul APAREGIO Gorj S.A. Menționez cele mai importante dintre acestea, fără a ne rezuma doar la acestea:

1. Integritate;
2. Loialitate;
3. Responsabilitate;
4. Respectul față de lege;

5. Echitate;
6. Transparență;
7. Profesionalism;
8. Deschidere față de idei și abordări noi;
9. Dialog și consens;
10. Confidențialitate.

Integritate – construirea unei culture organizaționale bazate pe o conduită onestă a colectivului.

Loialitate – devotament față de Companie și clienții noștri în scopul îndeplinirii obiectivelor asumate atât în nume personal cât și în numele societății.

Responsabilitate – asumarea responsabilității pentru acțiunile întreprinse de noi, precum și a consecințele ce decurg din acestea.

Respectul legii – respectarea prevederilor legale în mod neabătut. Încălcarea legii nu este tolerată.

Echitate – atât angajații Companiei, cât și clienții sunt tratați imparțial, corect și echitabil.

Transparență – facem eforturi pentru o transparență maximă în ceea ce privește regulile, procedurile, cerințele profesionale, principiile de evaluare, etc.

Profesionalism – folosim toate resursele pentru n atingerea unui standard ridicat de calitate a serviciilor prestate, pentru satisfacerea cerințelor clienților și câștigarea loialității acestora. Ne bazăm pe o bună judecată profesională asigurată de experiența și valoarea angajaților noștri, Comunică, conclucram și reușim împreună.

Deschiși la inițiative noi – ne bazăm pe o atitudine deschisă și participativă în activitatea Companiei, astfel încât să răspundem la schimbările socio-economice locale, regionale, naționale și internaționale la nevoile beneficiarilor serviciilor noastre.

Dialog – promovăm procesul voluntar prin care partenerii se informează, consult și negociază în vederea stabilirii unor acorduri în problem de interes comun.

Confidențialitate – suntem fideli acestui principiu în asigurarea accesului la informație în conformitate cu legile, regulile și procedurile existente. Protejăm datele cu caracter personal și cele privitoare la partenerii externi.

II.1.5. STRATEGIA DE CONDUCERE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR ȘI A CRITERIILOR DE PERFORMANȚĂ DIN CONTRACTUL DE MANDAT

Strategiile specifice APAREGIO GORJ S.A., operator regional pentru servicii de alimentare cu apă potabilă și de canalizare, sunt 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 economic – financiar și de audit;
- strategii de dezvoltare prin investiții;
- strategia de control intern/managerial.

III.1. STRATEGII DE CONSOLIDARE INSTITUȚIONALĂ

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

Strategia 1: Menținerea calității serviciilor , prin sistemul integrat de management

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

Compania 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.

Anticiparea cerințelor clienților și, implicit, îmbunătățirea imaginii Companiei, îmbunătățirea calității serviciilor, creșterea eficienței interne printr-o mai bună organizare a muncii sunt câteva repere ale acestei strategii.

Prin Componenta de Management se va urmări

- 1) Menținerea Sistemului Integrat de Management al Calității, Mediului, Sănătății și Securității Ocupaționale, în conformitate cu cerințele standardelor de referință SR EN ISO 9001:2015, SR EN ISO 14001:2015 și SR ISO 45001:2018.

A fost realizat Auditul de recertificare, fiind elaborat raportul de audit.

- 2) În cadrul Laboratorului Central de analize fizico-chimice și microbiologice din cadrul APAREGIO GORJ S.A., de-a lungul anilor s-au efectuat numeroase investiții, astfel încât, astăzi operatorul dispune de un laborator ultramodern și performant care execută analize la cele mai înalte standarde de calitate. Laboratoarele au fost acreditate RENAR, conform Certificatului de Acreditare nr.L.I. 1241/11.02.2021.

Acreditarea RENAR este o dovadă certă a nivelului de performanță care conferă o încredere sporită în competența tehnică și integritatea laboratorului, încercările efectuate fiind recunoscute la nivelul tuturor instituțiilor de control. Totodată, acest lucru oferă și siguranța unor monitorizări eficiente și corecte.

Strategia 2: Minimizarea impactului asupra activității OR în contextul preluării progresive de noi sisteme în aria de operare și armonizarea noilor structuri cu cele existente

În perspectivă, în calitate de Director General al APAREGIO Gorj S.A. intenționez să continui extinderea ariei de operare către alte comunități din județ.

Extinderea ariei de operare va avea la bază următoarele priorități:

- Operatorul se va concentra pe integrarea serviciilor de alimentare cu apă, canalizare și epurare a apelor uzate în localitățile care sunt membre ale Asociației de Dezvoltare Intercomunitară "ADIA" Gorj.
- Operatorul va avea în vedere posibilitățile reale de integrare a altor localități din județ, în funcție de îndeplinirea cerințelor de funcționare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare, conform reglementărilor legale în vigoare și în condiții de eficiență economică.

Criterii de preluare în operare de către APAREGIO Gorj S.A. de noi sisteme de alimentare cu apă și canalizare și epurare ape uzate

Orice analiză trebuie să țină cont de obligațiile de cofinanțare ale APAREGIO Gorj S.A. ce incumbă din „Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj” (proiect în valoare de circa 188.000.000 € fără TVA, contribuția operatorului fiind de 6% din această sumă – 11.280.726 €) – deoarece toate resursele financiare și de capital ale operatorului vor trebui orientate prioritar către îndeplinirea acestei sarcini, acest aspect influențând semnificativ criteriile de realizare a regionalizării.

Existența oportunităților de finanțare trebuie conjugată de asemenea de disponibilitatea în vederea accesării acestor fonduri. În acest sens, trebuie ținut cont de faptul că din 71 de UAT-uri, câte are județul Gorj, la Asociația de Dezvoltare Intercomunitară "ADIA" Gorj au aderat până în prezent numai 38. Acest proces, de aderare a UAT-urilor la "ADIA" Gorj, trebuie accelerat, datorită facilitării obținerii de fonduri nerambursabile în vederea finanțării infrastructurii de apă și apă uzată în această structură de organizare.

Criteriile de mărire a ariei de operare trebuie să țină cont de mai multe aspecte:

- Potabilitatea apei furnizate și posibilitatea realizării potabilizării (în perspectiva obținerii autorizației ANRSC);
- Existența (și a) unui sistem de canalizare și epurare a apelor uzate;
- Eficiența operațională, aspect care depinde de mai mulți factori:
 - Cost de exploatare/km. rețea;
 - Vechimea/uzura rețelelor (reflectată în număr de avarii);
 - Gradul de conectare al populației la servicii;
 - Nu în ultimul rând gradul de disponibilitate al proprietarului rețelelor (UAT-ul) de a se implica în eforturile de eficientizare/conformare a sistemelor alimentare cu apă și canalizare și epurare ape uzate. Anterior am explicat necesitatea acestui demers, precum și oportunitățile existente în actualul

context. Acest factor poate deveni determinant, în condițiile deciziei de a aplica pentru accesarea de fonduri nerambursabile.

Considerăm că se impune o evaluare/autoevaluare a sistemelor în funcție de criteriile expuse mai sus, urmând să fie purtate discuții aplicate în vederea alcătuirii unei "foi de parcurs", pentru aderarea la operator, în scopul conformării la cerințele Directivelor privind calitatea apei potabile și epurarea apelor uzate urbane (Directiva nr. 98/83/CE și Directiva nr. 91/271/CEE, în beneficiul locuitorilor județului Gorj.

III.2. STRATEGII COMERCIALE/DE MARKETING

III.2.1. STRATEGII DE PIAȚĂ

Strategia 3: Creșterea extensivă a pieței

APAREGIO Gorj SA va aplica strategia privind creșterea extensivă a pieței, prin preluarea în operare a membrilor ADIA 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 Compania în ceea ce privește produsele și serviciile de bază.

Măsuri ce vor fi implementate pentru stabilizarea consumului facturat:

- Verificări în teren ale echipelor de control (situații neclare și clandestine.) În acest sens se va întări și dota Compartimentul Depistare Pierderi, Fraude în Sistem;
- Rapoarte informatice cu indexul de schimbare apometre și seria aparatului montat.
- Se va urmări uniformizarea clasei de precizie a contoarelor la o clasă superioară. Măsura va acoperi un orizont mare de timp, fiind legată de contorizarea individuală a condominiilor;
- Montarea corectă a contoarelor în poziția optimă de funcționare și cu respectarea tronsoanelor de liniștire;
- Continuarea controalelor pentru depistarea utilizatorilor clandestini;
- Cuantificarea prejudiciului creat prin branșarea clandestină la sistemul de alimentare cu apă și recuperarea prejudiciului prin mijloace legale.

Strategia 4: Acoperirea 100% a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare în aria de operare existentă

Această măsură este în strânsă corelare cu strategiile referitoare la accesarea de fonduri europene, indiferent de programele de finanțare – POIM, PODD, PNRR.

III.2.2. STRATEGII DE PREȚ

Strategia 5: Unificarea tarifelor 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

eventualelor credite contractate, plata salariilor, profit. La fundamentarea tarifelor se ține seama de gradul de suportabilitate al populației.

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

Pentru etapa de programe 2014 – 2020+3 s-a elaborat Analiza cost beneficiu (ACB) specifică, în urma căreia s-a întocmit Planul de evoluție tarifară aferent acestei perioade.

Strategia tarifară aprobată prin proiectele finanțate prin POIM (în cazul județului nostru fiind vorba despre „*Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj*” – proiect în valoare de circa 188.000.000 € fără TVA) a reprezentat o condiție de eligibilitate, acordarea finanțării având la bază deciziile tuturor autorităților publice locale beneficiare. Cadrul instituțional aferent procesului de regionalizare presupune că Asociația de Dezvoltare Intercomunitară, pe baza mandatului primit din partea membrilor săi, să exercite atribuțiile și responsabilitățile legate de serviciul de alimentare cu apă și de canalizare, în baza contractului de delegare a gestiunii (în numele și pentru autoritățile publice locale membre.)

Ideea este că autoritățile publice locale nu se pot substitui unei prerogative a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară din care fac parte. Astfel, conform prevederilor Contractului de finanțare, Operatorul Regional împreună și solidar cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară și autoritățile publice locale se obligă să aplice pentru serviciile furnizate prețul/teriful unic și strategia tarifară aprobată prin proiect (fundamentată ca rezultat al Analizei Cost – Beneficiu), în caz contrar, Ministerul Fondurilor Europene putând considera Contractul de finanțare reziliat de drept, fără intervenția instanței de judecată și fără orice altă formalitate, cu recuperarea proporțională a finanțării deja acordate.

Trebuința acestor investiții rezidă și din faptul că necesarul investițional pentru conformarea cu directivele europene este de aproximativ 13,8 miliarde €, în timp ce penalitățile pentru neconformare se ridică până la un maximum de 35 miliarde €! Cu alte cuvinte, proiectele privind alimentarea cu apă potabilă, canalizarea și epurarea apelor uzate sunt OBLIGATORII, nicidecum opționale, și obligatorii ACUM! În concluzie reiese că nerespectarea de către autoritățile publice locale a cadrului instituțional (referit anterior) poate conduce la pierderea resurselor disponibile pentru finanțare, implicit nefinalizarea proiectelor, cu urmări negative în primul rând asupra lor.

Având în vedere cele de mai sus, planul de tarifare a fost aprobat de organele deliberative ale unităților administrativ teritoriale (Consiliile Locale) și de către ADIA. Marele avantaj rezidă din faptul că Strategia de tarifare a devenit document programatic până în anul 2026, inclusiv, în vederea asigurării resurselor necesare cofinanțării pentru „*Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj*”.

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.

Vor fi avute în vedere următoarele obiective:

- 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 a disconfortului resimțit de către clienți;

- Se vor efectua studii în vederea externalizării acestei activități pentru eficientizarea ei, mai ales în perspectiva încadrării în parametrii tehnico-economici ce vor fi propuși prin planul de afaceri și aprobați de ANRSC, devenind obligatorii;
- Vor fi fructificate eventualele oportunități de finanțare pentru înlocuirea parcului de contoare cu aparate de măsură inteligente.

În consecință, vor fi întreprinse următoarele măsuri pentru realizarea obiectivelor propuse:

- Se vor elabora analize tehnico-economice privind rezultatele modelului pilot implementat privind citirea la distanță;
- Se vor elabora analize tehnico-economice privind costurile și beneficiile achiziționării de contoare inteligente;
- Stabilirea și aprobarea de programe anuale de verificare și înlocuire a contoarelor, astfel încât contoarele existente în rețelele din administrare și exploatare să se încadreze în termenele prevăzute de legislația incidentă;
- Implementarea procedurii privind facturarea consumului estimat în toate localitățile unde operează APAREGIO Gorj S.A..

III.2.4. STRATEGII DE PROMOVARE

Strategia 7: Consolidarea relațiilor publice cu toți factorii interesați

În calitate de operator regional, APAREGIO GORJ S.A. contribuie la dezvoltarea regională și îmbunătățirea calității vieții locuitorilor, prin realizarea unei infrastructuri moderne, la dezvoltarea durabilă a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare, protecția mediului înconjurător și îmbunătățirea permanentă a calității serviciilor de alimentare cu apă și canalizare.

Strategia dedicată Relațiilor Publice promovează o imagine pozitivă și transparentă a Operatorului, intenționându-se să se asigure liberul acces al cetățenilor la informații privind investițiile și activitățile de interes public ale Companiei.

Obiective ce vor fi abordate, cu derulare continuă:

- Se vor derula o serie de acțiuni interne și externe, care să permită clădirea imaginii dorite a firmei, promovarea produselor și serviciilor acesteia și dezvoltarea canalelor de transmitere a mesajelor.
- Prin strategia de comunicare vor fi întreprinse măsuri de informare și publicitate pentru promovarea *"Proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj"*.

Acțiuni cu caracter permanent ce vor fi întreprinse:

- Monitorizarea zilnică a presei și actualizarea dosarului de publicitate a Companiei;
- Îmbunătățirea paginii web a Companiei, respectiv actualizarea permanentă a site-ului;
- Publicarea de materiale informative pentru promovarea obiectivelor de investiții, destinate atât publicului larg cât și publicului profesionist.

Strategia 8: Consolidarea relațiilor cu clienții

Strategia dedicată relațiilor cu clienții va promova 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.

Obiective:

- Optimizarea comunicării cu clienții prin întreținerea paginii web a societății;
- Monitorizarea și analiza permanentă a sesizărilor și reclamațiilor clienților privind calitatea serviciilor furnizate;
- Dotarea casieriiilor cu sisteme performante de supraveghere și alarmare.

Se urmăresc cu atenție indicatorii de monitorizare privind reclamațiile utilizatorilor cu privire la:

- Branșarea și racordarea utilizatorilor;
- Măsurarea și gestiunea consumului de apă;
- Citirea, facturarea și încasarea contravalorii serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare furnizate;
- Cantitatea serviciilor furnizate/prestate;
- Răspunsurile la solicitările scrise ale utilizatorilor.

III.3. STRATEGII ECONOMICE, FINANCIARE ȘI DE AUDIT

Strategia 9: Maximizarea rezultatelor economice ale Companiei

În vederea funcționării în condiții de siguranță a sistemelor, Compania va căuta cele mai adecvate metode de maximizare a veniturilor și de reducere a costurilor, măsuri care vor duce la maximizarea rezultatelor economice ale Companiei.

Acțiuni:

Pentru maximizarea veniturilor:

- Creșterea cantității de apă potabilă distribuită și a cantității de apă uzată colectată și epurată prin aplicarea strategiilor de creștere intensivă și extensivă a pieței;
- Facturarea corectă a consumurilor înregistrate de aparatele de măsură;
- Aplicarea de penalități agenților economici poluatori conform principiului european "poluatorul plătește";
- Continuarea procesului de contractare în aria de acoperire (în special în zona UAT-urilor nou intrate în aria de operare a Operatorului), ceea ce conduce la creșterea veniturilor directe din vânzări;
- Creșterea volumului prestărilor către terți executate de echipele auxiliare și serviciile suport (întreținere canalizare, desfundat canal cu Woma, întreținere subsoluri, vidanjarie, analize laborator, verificări metrologice);
- Acțiuni permanente pentru reducerea NRW.

Pentru reducerea cheltuielilor

- Reducerea costurilor cu energia electrică (coincident cu Strategia 16) prin:
 - Reducerea pierderilor de apă;

- Monitorizarea consumurilor specifice și a timpilor de funcționare a instalațiilor (ore gol, normale și de vârf);
- Reducerea costurilor cu apa captată și evacuată prin:
 - Reducerea pierderilor în rețea;
 - Monitorizarea infiltrațiilor;
 - Urmărirea realizării indicatorilor de performanță a stațiilor de epurare a apei.
- Monitorizarea încadrării în BVC a costurilor cu salariile;
- Aplicarea corectă a strategiei privind mentenanța, ceea ce va conduce la reducerea cheltuielilor cu reparațiile ulterioare;
- Urmărirea încadrării cheltuielilor totale 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 Operatorul să se confrunte cu un deficit de flux de numerar pe parcursul proiectului POIM.

Principalele măsuri ce vor fi aplicate care vor avea caracter permanent:

Mentținerea unui grad de colectare ridicat prin;

- 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;
- Implementarea unui sistem de gestionare a datoriilor restante, inclusiv atenționarea din timp și debransarea restanțierilor.
- Urmărirea indicatorilor de performanță financiari ca instrument de măsură a performanței financiare;
- Efectuarea periodică de analize de risc financiar;
- Analiza periodică (trimestrial) a încadrării costurilor în limitele stabilite în componența tarifelor aplicate;
- Reducerea costurilor de exploatare prin identificarea și diminuarea pierderilor, identificarea consumurilor ilicite;
- Analiza respectării BVC.

III.4. STRATEGII PRIVIND OPERAREA ȘI MENTENANȚA

Strategia 11: Implementarea sistemului GIS

APAREGIO Gorj SA va continua implementarea sistemului GIS ("Geographic Information System") începută în cadrul contractului de servicii CS1: Asistență pentru Managementul "Proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj", continuând acțiunea de ridicare topo și completare a bazei de date.

Strategia 12: Definitivarea sistemului de modelare hidraulică și SCADA

APAREGIO Gorj SA va continua implementarea sistemului de modelare hidraulică și SCADA începută în cadrul contractului CL 1-„Proiectare si executie sistem SCADA si Sistem Integrat de Management Targu Jiu”.

Strategia 13: Dezvoltarea unui management eficace de detectare a pierderilor de apă

Prima etapa in proiectarea unei strategii de reducere a pierderilor este aceea de cuantificare a apei consumate și a pierderilor și de a înțelege operarea și performanța rețelei. În general, nu există nicio abordare standard, iar strategia trebuie particularizată pentru fiecare operator de apă. Strategia pe care o vom aborda este compusă din următoarele elemente:

- În mod specific, va ține cont de toți factorii relevanți;
- În mod general, se va adresa componentelor NRW – comercială, fizică și consum autorizat nefacturat;
- Stabilirea bazei de pornire și a țintelor;
- Proceduri de validare, pentru a înregistra câștiguri de eficiență.

Abordarea pleacă de la premisa că o politică de control pasivă este insuficientă pentru a reduce NRW. Este adevărat că în orice sistem de alimentare cu apă există o „Rata naturală de creștere” a NRW, cauza principală fiind deteriorarea continuă a rețelei de aprovizionare, uzarea apometrelor, apariția unor noi scurgeri, noi avarii etc. Prin urmare, o abordare pasivă în continuarea „activității ca de obicei” va duce la o creștere continuă a NRW, cu efect dăunător privind nivelul serviciului pentru consumatori. Treptat, această deteriorare poate conduce la o furnizare intermitentă și, în cele din urmă, la eșecul parțial al operatorului de a continua să furnizeze serviciul.

Pentru a transforma această situație și pentru a opri ciclul vicios de deteriorare continuă a nivelurilor NRW, este necesar să fie stabilită o abordare structurată și să fie aplicate intervențiile necesare pentru a avea rezultatele dorite. Acțiunile tangibile și practice vor fi eficiente prin intervenții structurate în cadrul unui plan de gestionare strategică a NRW.

Planificarea strategică a NRW presupune acțiuni pe termen scurt, mediu și lung, menite să reducă sau să susțină NRW.

În fiecare faza, este necesară atingerea următoarelor **obiective**:

- Pe termen scurt - stabilirea unei balante de apa echilibrate;
- Pe termen mediu - Reducerea pierderilor comerciale;
- Pe termen lung - Reducerea pierderilor fizice și menținerea pierderilor comerciale la un nivel targetat.

Strategia 14: Menținerea echipamentelor electro-mecanice

Menținerea 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:

- Revizuirea modului de planificare și programare a activităților de întreținere a echipamentelor la nivelul Companiei;
- Identificarea oportunităților de îmbunătățire a eficienței activităților de mentenanță, prin implementarea unei metodologii de mentenanță centrată pe fiabilitate, care va contribui la previzionarea riscului de defectare a componentelor importante ale echipamentelor și la evaluarea impactului unor astfel de defecțiuni;
- Dezvoltarea aspectelor legate de sistemul de management al activelor relevante pentru mentenanța echipamentelor;
- 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;
- Identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor și a situațiilor de urgență, care pot avea un potențial efect negativ asupra activității de operare.

Acțiuni:

- Efectuarea unei analize în vederea stabilirii unei metodologii de mentenanță centrată pe fiabilitate, care va include evaluări ale:
 - Capacității instalate și a celei disponibile;
 - Situația fiecărui echipament (funcțional/nefuncțional);
 - Principalele cauze ale vechilor defecțiuni ale echipamentului (în măsura în care acest lucru este posibil);
 - Vârsta și durata de viață rămasă a echipamentului.
- Revizuirea practicilor curente de întreținere a echipamentelor;
- Revizuirea organizării datelor și a informațiilor privind fiecare echipament/sistem/subsistem;
- Evaluarea impactului costului asupra producției în cazul defectării echipamentului;
- Identificarea potențialelor probleme ce pot necesita întreținerea neplanificată;
- Pregătirea reacțiilor de răspuns în cazul lucrărilor de întreținere neplanificate;
- Evaluarea disponibilității/nedisponibilității pieselor de schimb;
- Revizuirea/actualizarea planificării bugetului pentru activitățile de întreținere a echipamentelor.

Rezultate așteptate:

- Ierarhizarea, în ordinea importanței, a principalelor echipamente și sisteme;
- Selectarea timpului de mentenanță adecvat pentru diferite echipamente și sisteme;
- Procedurarea activității de întreținere și implementarea acestei proceduri în întreaga arie de operare;
- Revizuirea și ajustarea planurilor de întreținere;
- Inițierea demersurilor necesare pentru gestionarea și depozitarea stocurilor de piese de schimb și consumabile (previzionate în urma parcurgerii pașilor expuși anterior);
- Îmbunătățirea modului de utilizare a mijloacelor de transport pentru activitatea de întreținere;
- Bugetarea și ajustarea cheltuielilor de întreținere pe baze juste de calcul.

Strategia 15: Îmbunătățirea sistemului de management al activelor

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

Obiective:

Prin implementarea unui modul "Managementul activelor" se pot desfășura următoarele activități/operațiuni:

- ✓ Programarea lucrărilor;
- ✓ Determinarea componenței echipei responsabile de lucrare;
- ✓ Lansarea comenzii;
- ✓ Generarea automata 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.

Este permanent revizuită și completată baza de date existentă în scopul adaptării și creșterii capacității de operare la nivelul Companiei.

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.

Infrastructura de alimentare cu apă și de canalizare reprezintă o investiție semnificativă pentru Companie. O abordare formală a managementului activelor de infrastructură este esențială pentru a sprijini luarea deciziilor în cunoștință de cauză, pentru a furniza servicii în cel mai eficient mod din punct de vedere al costului pe parcursul întregului ciclu de viață al activelor și pentru a asigura clienții, investitorii și alte părți interesate de această buna gestionare. Aplicarea celor mai bune practici în materie de management al activelor asigură că infrastructura continuă să ofere servicii durabile și viabile din punct de vedere economic. Aceste bune practici arată că:

- Infrastructura bine construită și întreținută eficient îmbunătățește sănătatea și siguranța publică și atenuează potențialele efecte adverse asupra mediului;
- Sustenabilitatea financiară necesită legături puternice între nevoile de investiții în

infrastructură pe termen lung, planurile de finanțare pe termen lung și măsurile de performanță financiară pentru urmărirea progresului în timp.

Organizațiile care înțeleg cu adevărat activele lor sunt capabile să planifice în prealabil modul în care vor interveni în cazul în care oricare din active nu mai sunt funcționale. Acestea pot decide dacă să repare sau să înlocuiască activele, furnizând clienților servicii reziliante pentru perioade mai lungi.

Managementul activelor este un proces integrat care cumulează aptitudinile, experiența și activitatea oamenilor cu informații despre bunurile fizice sursele financiare ale unei comunități astfel încât să poată fi luate decizii în cunoștință de cauză pentru a sprijini furnizarea de servicii durabile.

Definiția de mai sus identifică în mod clar oamenii ca un factor esențial în managementul corespunzător al activelor - probabil chiar cel mai important factor. Definiția afirmă clar că managementul activelor nu este un sistem, ci un mod de gândire.

Există multe perspective asupra managementului activelor și fiecare dintre bunele practici internaționale identifică propriile definiții specifice ale managementului activelor. Deși aceste definiții sunt unice sub aspectul cuvintelor folosite, ele transmit un mesaj clar:

➤ Managementul activelor este un proces continuu și iterativ, nu un proiect care se întâmplă o singură dată;

➤ Managementul activelor este holistic și integrat;

➤ Managementul activelor este despre a genera valoare și servicii sustenabile.

Indiferent dacă o companie de apă îmbrățișează una sau alta dintre definițiile managementului activelor sau alege să dezvolte propria definiție în linie cu propria cultură și terminologie, definiția ar trebui să includă un mesaj concludent. Abordarea managementului activelor poate fi diferită, dar cu același scop: de a fi mai profesionist și mai eficient în furnizarea nivelului dorit de servicii.

Pentru a înțelege managementul activelor o simplă definiție nu este suficientă. Procesul de management al activelor poate fi ilustrat printr-un set de principii fundamentale. Aceste principii fundamentale sunt declarații centrate pe active care atestă așteptările părților interesate ca urmare a administrării activelor lor:

➤ Activele de infrastructură există în scopul furnizării de servicii de valoare corespunzătoare către clienți;

➤ Nevoile de furnizare a serviciilor de către Companie trebuie îndeplinite într-un mod responsabil din punct de vedere social, economic și de mediu, care să nu afecteze capacitatea viitoarelor generații pentru a-și satisface propriile nevoi;

➤ Furnizarea de servicii durabile necesită active, resurse umane și resurse financiare;

➤ Managementul activelor sprijină Compania în gestionarea riscurilor care amenință furnizarea serviciului, sub aspectul administrării activelor și a finanțelor;

➤ Managementul activelor utilizează cele mai bune practici care sunt aplicabile și adaptabile circumstanțelor unice ale Companiei;

➤ Managementul activelor este un proces de revizuire și dezvoltare continuă;

➤ Coordonarea și integrarea managementului activelor în cultura organizațională este un element esențial.

Beneficii al Managementului Activelor

Implementând în mod eficient managementul activelor Compania va avea o mai

bună înțelegere a modului în care se comportă activele pe parcursul duratei de viață, inclusiv modul în care riscul de a ieși din funcțiune se schimbă în timp sau în anumite condiții, și consecințele probabile ale activelor care cedează. Beneficiind de aceste informații, organizația este în măsură să își planifice mai bine programele de investiții și de întreținere. În consecință, alegerile privind investițiile și întreținerea se bazează pe o evaluare obiectivă și nu doar pe cheltuielile anterioare sau pe preferințe.

Un management eficient al activelor generează economii semnificative în privința costurilor. Aceasta înseamnă că timpul de recuperare a investiției în optimizarea procesului de management al activelor este scurt și cu un grad ridicat de recuperare, inclusiv pentru achiziția de aplicații IT și pentru instruirea personalului.

În același mod, un bun management al activelor va crește nivelul de transparență în cadrul companiei și, astfel, va crește și reputația companiei.

Strategia 16: Eficientizarea consumului de energie

Se va acționa pentru reducerea costurilor cu energia electrică prin:

- Reducerea pierderilor de apă;
- Monitorizarea consumurilor specifice și a timpilor de funcționare a instalațiilor (ore gol, normale și de vârf).

Se intenționează accesarea de fonduri nerambursabile pentru montarea de centrale panouri fotovoltaice la punctele de lucru (SF+PT, execuție și punere în funcțiune, puterea totală instalată fiind de 4,303 MW, asigurând 80,92% din consumul actual de energie electrică.)

Strategia 17: Managementul nămolurilor și al reziduurilor

Nămolurile provin de la epurarea apelor uzate orășenești și de la tratarea apei. Principala sursă de producere a nămolurilor o reprezintă stațiile de epurare a apelor uzate orășenești. Elementele poluante și produșii de transformare eliminați din faza lichidă în cursul procesului de tratare al efluenților reziduali industriali și orășenești se regăsesc în marea majoritate a cazurilor în nămoluri. Unele nămoluri sunt inerte chimic, altele, cum sunt cele care provin din procesele de epurare biologică, sunt fermentabile. Nămolurile cu caracter organic necesită un proces de tratare specific, care permite reincluderea lor în mediul natural sau reutilizarea.

Alternative pentru depozitarea nămolului de la stațiile de epurare

Variantele de depozitare finală a nămolului obținut la stațiile de epurare sunt următoarele:

- Varianta 1 - aplicarea pe un teren agricol ca îngrășământ/fertilizator, pentru nămolul obținut în stațiile de epurare din aria de operare APAREGIO GORJ SA;
- Varianta 2 - depozitarea în depozitul ecologic din zonă, cu respectarea prevederilor Ordinului MMGA nr. 757/2004 - Normativ tehnic privind depozitarea nămolurilor;

- Varianta 3 - tratarea termică a nămolului în instalația de ardere de la complexele energetice după uscarea în prealabil în uscătorul din SEAU Tg. Jiu;
- Varianta 4 - depozitarea în zonele degradate de la complexele energetice din zonă.

Pentru a hotărî care este cel mai bun scenariu posibil pentru depozitarea acestui nămol, trebuie să se ia în considerare următoarele criterii:

- practicabilitatea: strategia trebuie să permită o aplicație bazată pe condițiile și resursele locale sau trebuie să fie ușor adaptabilă. Aceasta include utilizarea infrastructurii existente, potențialului și a resurselor. În vederea reutilizării nămolului, trebuie să fie respectate pre-condițiile agricole, geografice, climatice și pedologice;
- flexibilitatea de strategie nu trebuie să depindă de o singură opțiune de eliminare, combinații de două sau mai multe sunt extrem de dorit; operarea acestora ar trebui să fie variabilă;
- acceptabilitatea de mediu: riscurile potențiale și posibilele efecte de mediu vor fi evitate sau reduse la minimum; toate părțile implicate, chiar autoritățile de mediu sunt conștiente cu privire la problemă;
- siguranța și viabilitatea: strategia trebuie să respecte standardele actuale naționale și internaționale;
- eficiență-cost - soluția propusă sau soluțiile ar trebui să combine aspectele de mai sus cu eficiența economică.

Prezentarea detaliată a strategiei de gestionare a nămolului se regăsește în Capitolul 6 al Studiului de Fezabilitate.

Strategia 18: Managementul apelor uzate industriale

Succesul în atingerea obiectivului principal – implementarea cu succes a unor investiții în domeniul serviciului de apă –canalizare, prin și pentru APAREGIO GORJ S.A. depinde și de rezolvarea aspectelor tehnice, comercial-contractuale ale relației agent economic care deversează apa uzată în rețea și operator. Aceasta se poate realiza prin aplicarea unei strategii coerente, care să clarifice în ce condiții o unitate economică poate obține permisul de deversare în rețeaua de canalizare, ce măsuri prealabile se impun a se aplica pentru a putea obține această permisiune, riscurile traduse în acțiuni și costuri, astfel încât să se transpună în fapt și prin contracte clare principiul ”poluatorul plătește,,.

În vederea asigurării funcționării eficiente a rețelelor de canalizare, a stațiilor de epurare și obținerea unui nămol valorificabil și, nu în cele din urmă, pentru a asigura condiții de securitate pentru angajații APAREGIO GORJ S.A., se impune monitorizarea unităților industriale care deversează apa uzată în rețeaua de canalizare. Apa uzată industrială descărcată în sistemul public de canalizare poate fi o componentă importantă a încărcărilor organice și anorganice ale stației de epurare și trebuie luată în considerare pentru obținerea unor efluenți a căror calitate să fie conformă, atât cu standardele UE, cât și cu cele românești în vigoare.

Conform Regulamentului serviciului de alimentare cu apă și de canalizare în unitățile administrativ-teritoriale membre ale Asociației de Dezvoltare Intercomunitare pentru Servicii de Alimentare cu Apă și de Canalizare în județul Gorj și în care își

desfășoara activitatea operatorul APAREGIO GORJ S.A., acesta stabilește cadrul juridic unitar privind funcționarea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare, definind condițiile și modalitățile ce trebuie îndeplinite pentru asigurarea acestui serviciu la un nivel calitativ superior, precum și relațiile dintre operatorul APAREGIO GORJ S.A. și utilizatorii acestui serviciu.

Conform art. 4 – (1) din acest regulament, serviciile prestate prin sistemele de alimentare cu apă și de canalizare au drept scop asigurarea alimentării cu apă, canalizarea și epurarea apelor uzate pentru toți utilizatorii și trebuie să îndeplinească la nivelul utilizatorilor, în punctele de delimitare/separare a instalațiilor, parametri tehnologici și programele de furnizare stabilite în contractele de furnizare/prestare și cerințele indicatorilor de performanță aprobați de Asociația de Dezvoltare Intercomunitară pentru Servicii de Alimentare cu Apă și de Canalizare în județul Gorj.

Preluarea în sistemele de canalizare a apelor uzate provenite de la agenți economici industriali sau de la alți utilizatori neracordați la rețelele de distribuție a apei, se poate aproba numai în măsura în care capacitatea sistemelor nu este depășită din punct de vedere hidraulic sau al încărcării cu substanțe posibil poluatoare și numai dacă nu conțin poluanți toxici sau care pot inhiba ori bloca procesul de epurare.

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, procedate 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:

- adoptarea și implementarea unui plan de acțiuni privind protejarea surselor de apă;
- 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:

- înființarea bazei de date cu sursele de apă prezente și viitoare din aria Proiectului, prin identificarea surselor de apă existente și viitoare, a calității apei din surse, a factorilor de poluare a surselor de apă, a zonelor vulnerabile din aria de operare și determinarea zonelor de protecție sanitară.
- Actualizarea informațiilor privind calitatea apei din surse și privind factorii de poluare a surselor de apă.
- Definirea unui cadru organizațional din domeniul protecției surselor de apă, prin întruniri cu factorii relevanți având responsabilități în domeniul gospodăririi apelor.
- Determinarea zonelor de protecție sanitară și hidrogeologie, a conform prevederilor legale în vigoare.

- Identificarea și reglementarea proprietății terenurilor care intră în aria zonelor de protecție sanitară și hidrogeologică a surselor de apă, în vederea respectării cerințelor legale.
- Promovarea și conștientizarea populației din aria de operare asupra importanței problematicii legate de protecția surselor de apă.
- 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.
- Instruirea echipelor de intervenție în caz de poluare accidentală.
- Creșterea eficacității programului de acțiune în caz de poluare accidentală, prin pregătirea și aplicarea unor scenarii de simulare.
- Aplicarea unui program pentru monitorizarea permanentă a calității apei brute din sursele utilizate în aria de operare.
- Delimitarea tuturor zonelor de protecție sanitară și asigurarea vizibilității perimetrelor acestora.
- 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 Romane.
- 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.
- Întreținerea facilităților de protecție și a salubrității zonelor protejate, prin efectuarea de acțiuni periodice de întreținere și salubritate a zonelor de protecție.

Rezultate:

- Identificarea situației existente și a situației preconizate privind protecția surselor de apă.
- Completarea și actualizarea bazei de date cu surse de apă.
- Încheierea unui protocol privind răspunderea organismelor cu responsabilități în domeniul gospodăririi apelor în vederea protecției durabile a surselor de apă.
- Definirea limitelor zonelor de protecție sanitară și hidrogeologică a surselor de apă.
- Reglementarea situației terenurilor aferente zonelor de protecție sanitară.
- Informarea populației cu privire la importanța protejării surselor de apă.
- 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).

- Pregătirea personalului specializat pentru intervenție în caz de poluare accidentală.
- Aplicarea procedurii de intervenție în caz de poluare accidentală.
- Identificarea calității apei din surse.
- Montarea unor panouri de informare a publicului asupra surselor protejate.
- Împrejuruirea zonelor de protecție conform prevederilor legale.
- Conformarea cu cerințele legale privind zonele de protecție sanitară și hidrogeologică la sursele de apă.
- Asigurarea informării permanente în timp real cu privire la poluările potențiale.
- Garantarea siguranței alimentării din punct de vedere al capacității de depozitare.
- Menținerea în condiții corespunzătoare a zonelor delimitate.

III.5. STRATEGII DE RESURSE UMANE

Strategia 20: Dezvoltarea unui sistem eficient și eficace de management RU

Pentru realizarea obiectivelor generale și specifice privind resursele umane se vor aplica următoarele măsuri:

- Stabilirea necesarului de personal pentru derularea proceselor de producție și mentenanță în condiții de eficiență și eficacitate, asigurând parametrii normali de funcționare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare.
- Reactualizarea organigramei și a fișelor de post în scopul adaptării la cerințele legislative privind protecția datelor cu caracter personal (GDPR) și stabilirea unor formule optime de operare, mentenanță și dezvoltare a activelor aflate în administrare.
- Efectuarea unor analize la nivelul resurselor umane cu privire la pregătirea, expertiza, competențele, vârsta, responsabilitățile și sarcinile existente.
- Elaborarea unui plan de instruire/perfecționare/specializare diferențiat pe tipuri de activități, proces, instalații, utilaje, echipamente.
- Asigurarea accesului la instruire tuturor angajaților, în raport cu pregătirea necesară posturilor, responsabilitățile și cerințele posturilor.

III.6. STRATEGII IT

Strategia 21: Dezvoltarea sistemului informatic EMSYS

Obiective:

- Implementarea sistemului informatic de management EMSYS în toate CED-urile cu privire la toate UAT-urile ce vor fi nou preluate;
- Instruirea personalului pentru dezvoltarea abilităților în domeniul IT pentru folosirea eficace a aplicațiilor instalate;
- 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

Va fi perfecționat sistem de comunicare intern prin:

- Dotarea cu echipamente IT a tuturor punctelor și sectoarelor importante de activitate;
- Atribuirea de adrese dedicate de e-mail cu domeniul "aparegio.ro" întregului personal implicat;
- Revizuire procedurii specifice activității IT din cadrul Companiei ori de câte ori contextul impune.

III.7. STRATEGIA DE DEZVOLTARE PRIN INVESTIȚII

Componenta de Management pentru capitolul de dezvoltare în perioada de referință are două obiective majore, respectiv:

- Finalizarea etapei de **fazare** în cadrul Programului Operațional Sectorial Mediu – Axa 1, etapa 1;
- Implementarea în bune condiții a etapei de investiții finanțate prin POIM, ținând cont de experiența acumulată în vederea conformării cu condiționalitățile din Capitolul de Mediu.

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 1;
- Elaborarea unor planuri de creștere a gradului de integrare în sistemele regionale a sistemelor locale susceptibile de a suferi ca 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 conducă la descreșterea riscurilor de mediu.

Strategia 23: Finalizarea implementării POS Mediu, etapa fazare POIM

Se impune o scurtă descriere a situației operatorului în februarie 2015, când am ocupat postul de Director General al APAREGIO GORJ S.A.:

- Aria de operare cuprindea 5 (numai cinci) U.A.T.-uri, toate având investiții derulate prin POS Mediu (Municipiile Târgu-Jiu și Motru și orașele Bumbești-Jiu, Târgu Cărbunești și Țicleni, împreună cu localitățile componente);
- Fostul Directorul General demisionase iar lucrările pe POS Mediu erau blocate de ceva vreme de o cercetare efectuată de DNA.

În consecință, premisele erau acelea ale unor posibile (și foarte probabile) consecințe extrem de nefavorabile, implicând în ultimă instanță constrângerea înapoierii sumelor investite primite din fonduri nerambursabile, datorită neîndeplinirii obligațiilor asumate.

După cum se vede, situația descrisă era critică, mai ales prin prisma iminenței restituirii silite a fondurilor nerambursabile deja decontate.

Pentru a scăpa de amenințarea cea mai mare, descrisă anterior, în urma unei vizite la DNA am descris posibilele consecințe ale întârzierii cercetării penale care bloca proiectul (oricum foarte întârziat), fiind încredințat de buna credință, profesionalismul și capacitatea de a înțelege situația a procurorilor acestui Parchet. Și nu m-am înșelat! Dosarul a fost clasat, lucrările pe proiect fiind deblocate.

Subliniez apăsător că nu am solicitat altceva decât soluționarea cu maximă celeritate a cercetării (din motivele pe care le-am expus anterior), fără a sugera în nici un mod în ce fel să se întâmple acest lucru.

Această deblocare nu era suficientă însă câtă vreme lucrările pe POS erau mult întârziate, nemaiputând să fie finalizate în perioada contractuală, așa că am inițiat un alt demers deosebit de inspirat, și anume transmiterea unei scrisori Comisarului pentru Politica Regională al Comisiei Europene, descriind starea de fapt și solicitând sprijin pentru continuarea finanțării proiectului.

S-a adeverit încă o dată că muncind și acționând mai mult ai și mai mult noroc, astfel încât, pe scurt, solicitarea a fost soluționată favorabil, drept urmare a fost emisă Decizia Comisiei C(2017) 92 final/10.01.2017 de modificare a Deciziei Comisiei C(2008) 5268/25.09.2009 privind proiectul major *"Extinderea și reabilitare sistemelor de apă și apă uzată în Județul Gorj"*, prin care au fost făcute lucrările neexecutate în valoare de 13.371.259 € (fără TVA) pe Programul Operațional Infrastructura Mare, desfășurat în cadrul exercițiului financiar 2014-2020, cu termen maxim de realizare data de 31.12.2023, N+3.)

Următoarea condiție obligatorie pentru ca rezultatul acestor eforturi să se materializeze a fost îndeplinită și ea, și anume semnarea contractului de finanțare pentru *„Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj”*, derulat prin POIM.

Au fost semnate:

- Contractul de lucrări CL7 – Reabilitarea și extinderea Stației de epurare Târgu-Jiu – Faza II;
- Contractul de lucrări CL6 – Reabilitarea surselor de apă și a stației de tratare a municipiului Târgu-Jiu – Faza II;
- Contractul de lucrări CL9 – Lucrări la sursele de apă și Stația de tratare a Apei Bumbăști-Jiu – Faza II

Obiectiv:

- Finalizarea proiectelor restante până la 31.12.2022.

Strategia 24: Accesarea de fonduri europene, POIM – Implementarea "Proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj"

În data de 23.12.2020, am semnat pentru APAREGIO GORJ S.A. în calitate de Director General 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, Bumbăști-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.

Implementarea cu succes a *"Proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj"* este motivul pentru care am candidat pentru un nou contract de mandat la conducerea APAREGIO Gorj S.A., pentru a finaliza acest demers care inițial părea imposibil.

Scopul Proiectului este de a îmbunătăți sectorul de apă uzată în vederea conformării cu Directivele Europene pentru zonele de peste 2.000 locuitori echivalenți, precum și pentru crearea sistemelor pentru alimentarea cu apă a localităților Județului Gorj în vederea conformării cu Directivele Europene pentru localitățile de peste 50 locuitori, pentru a fi în concordanță cu legislația din aceste domenii.

Obiectivele principale la nivel de județ sunt:

- Conformarea cu angajamentele de tranziție și cu obiectivele intermediare convenite între Comisia Europeană și Guvernul României pentru implementarea Directivei 91/271/CEE a CE cu privire la colectarea și tratarea apelor uzate urbane.
- Conformarea cu Directiva 98/83/CE cu privire la calitatea apei destinate consumului uman, așa cum a fost transpusă în legislația românească prin Legea nr. 458/2002 cu privire la calitatea apei potabile (modificată prin Legea nr. 311/2004) și îmbunătățirea performanțelor operatorului regional al județului pentru a se asigura viabilitatea financiară și operațională a acestuia, respectiv dezvoltarea durabilă.

"Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj" propus pentru finanțare în cadrul Programului Operațional Infrastructură Mare, urmărește dezvoltarea unor investiții majore în sectorul de apă și apă uzată din județul Gorj, investiții ce vizează extinderea și modernizarea sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare - epurare din aria de proiect. Aceste investiții au drept scop principal conformarea județului Gorj la angajamentele asumate de România prin Tratatul de Aderare la Uniunea Europeană, privind alinierea sectorului apă - apă uzată la standardele impuse prin Directiva 98/83/CE (referitoare la calitatea apei destinate consumului uman) și Directiva 91/271/CEE (referitoare la epurarea apelor uzate urbane).

Obiectivul general al Proiectului este acela de a contribui la îndeplinirea obiectivelor *Axei Prioritare 3 - Dezvoltarea infrastructurii de mediu în condiții de management eficient al resurselor* din cadrul Programului Operațional Infrastructură Mare prin derularea unor investiții specifice în domeniul apei potabile și apei uzate pentru aria de proiect - Județul Gorj.

Proiectul continuă investițiile derulate prin programul POS Mediu, reprezentând un pas important în procesul de reabilitare și extindere a infrastructurii de apă și apă uzată din aria de operare a Operatorului Regional APAREGIO GORJ S.A. Astfel, investițiile

propuse se încadrează în obiectivele Master Planului pentru sectorul de apă și apă uzată din județul Gorj, cu actualizările ulterioare și vizează dezvoltarea serviciilor, continuând procesul de conformare cu directivele relevante demarat în cadrul POS Mediu 2007 – 2013 (ce a abordat aglomerările umane de 10.000 locuitori echivalenți și mai mari).

Principalele măsuri ale proiectului urmăresc reabilitarea, extinderea și modernizarea infrastructurii de apă și apă uzată din aria de proiect și constau din:

- Reabilitarea și extinderea surselor de apă, a aducțiunilor și gospodăriilor de apă;
- Reabilitarea și extinderea rețelelor de distribuție a apei potabile;
- Reabilitarea și extinderea rețelelor de colectare a apelor uzate;
- Reabilitarea/construcția stațiilor de epurare a apelor uzate.

Obiectivele specifice ale Proiectului sunt:

• **Pentru apa potabilă:**

- Asigurarea unei calități a apei potabile în conformitate cu standardele europene - Directiva 98/83/CE privind calitatea apei destinată consumului uman;
- Alimentarea sigură și durabilă a tuturor locuitorilor din zonele de alimentare cu apă din aria proiectului deservite de Operatorul Regional, APAREGIO GORJ S.A.;
- Asigurarea calității și a gradului de acces la serviciile de apă, conform principiului eficienței costului și al siguranței maxime în funcționare, luând în considerare gradul de suportabilitate al populației din zona deservită de Operatorul Regional prin creșterea ratei de conectare la servicii centralizate de alimentare cu apă la 100%;
- Siguranța îmbunătățită a sistemelor de alimentare cu apă în aria de proiect;
- Reducerea pierderilor fizice de apă.

• **Pentru apa uzată:**

- Creșterea calității apelor de suprafață prin minimizarea efectelor așezărilor umane și construirea de stații de epurare eficiente;
- Micșorarea riscului de îmbolnăvire a populației, prin extinderea rețelei de canalizare și reducerea riscului poluării apei subterane și de suprafață;
- Asigurarea calității și a gradului de acces la serviciile de apă uzată conform principiului eficienței costului și a siguranței maxime în funcționare luând în considerare gradul de suportabilitate al populației, cu asigurarea gradului de conectare de 100% pentru aglomerările cu peste 2.000 l.e.;
- Respectarea prevederilor Directivei Apei Uzate Urbane 91/271/EEC (modificată de Directiva 98/15/CE) pentru deversări în apa emisarilor;
- Reducerea infiltrațiilor în rețelele de canalizare.

Obiectivele "Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Gorj"

Nr. crt.	Descriere indicator	UM	Cantitate
Indicatori pentru furnizare apă			
1	Rețea de apă potabilă (nouă) – extindere, împreună cu: - Stații de pompare (noi)	Km. Buc.	78,750 12
2	Rețea de apă potabilă (reabilitată), împreună cu: - Stații de pompare (noi)	Km. Buc.	94,970 14
3	Aducțiune (nouă)	Km.	14,240
4	Aducțiune (reabilitare)	Km.	46,820
5	Rezervoare de înmagazinare, total din care: - Noi - Reabilitate	Buc. Buc. Buc.	33 10 23
6	Stații de tratare apă, total din care: - Stație de clorinare nouă - Stație de tratare nouă - Stație de tratare reabilitare și extindere și pentru funcționarea lor conform de realizat: - Foraje noi - Foraje reabilitate - Sursa de suprafață nouă, drenuri: - Sursa de suprafață reabilitată/retehnologizată	Buc. Buc. Buc. Buc. Buc. Buc. Buc. Buc.	25 14 3 8 4 2 1 9
Indicatori pentru ape uzate			
7	Rețea canalizare (nouă) – extindere, împreună cu: - Stații de pompare apă uzată noi - Conducte noi de refulare de la stația de pompare	Km. Buc. Km.	234,260 79 39,244
8	Rețea de canalizare (reabilitată)	Km.	49,980
9	Colector apă epurată evacuată - reabilitare	Km.	1,520
10	Stație de epurare ape uzate care deservește aglomerări de peste 10.000 l.e, total, din care: - Extindere	Buc. Buc.	2 2
11	Stație de epurare ape uzate care deservește aglomerări de până la 10.000 l.e, total, din care: - Noi - Extindere/reabilitare	Buc. Buc. Buc.	4 3 1
12	Sistem nou SCADA	Buc.	1

III.8. STRATEGIA DE CONTROL INTERN MANAGERIAL

Conform Contractului de Mandat, Directorul General are printre atribuții și verificarea funcționării sistemului de control intern managerial.

În sensul prevederilor OG nr. 119/1999 privind controlul intern managerial și controlul financiar preventiv, în cadrul APAREGIO Gorj SA sistemul de control intern managerial operează cu o diversitate de procedee, mijloace, acțiuni, dispoziții, care privesc toate aspectele legate de activitatea Companiei, fiind stabilite și implementate de conducere pentru a-i putea permite deținerea unui bun control asupra funcționării entității în ansamblul său, precum și a fiecărei activități/operațiuni în parte.

Apariția OSGG 600/2018 care a abrogat OSGG 400/2015 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice a determinat schimburi 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 SA.

În concordanță cu prevederile Ordonanței de Guvern nr. 119/1999, în cadrul 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 Companiei, 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 întreținerea 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, obiectivele 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 atingerea 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;
- Menținerea implementării standardelor de control intern/managerial la nivel de 100%;
- Întocmirea raportărilor cu privire la stadiul implementării SCIM.

Prezentăm mai jos câteva din punctele forte, punctele slabe, a oportunităților și amenințărilor identificate în cadrul companiei APAREGIO GORJ SA

MATRICEA S.W.O.T.

(Puncte tari/Puncte slabe/Oportunități/Amenințări)

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
➤ Stabilitate financiară crescută a societății, resurse financiare adecvate; ➤ Deținătoare de tehnologie modern; ➤ 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; ➤ Resurse de apă adecvate.	➤ Rețele de distribuție a apei potabile cu performanțe slabe; ➤ Greutăți majore de angajarea personalului calificat; ➤ 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;
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 paletei 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; ➤ 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; ➤ 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; ➤ 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

Concluzii

Principalele consecințe ale implementării și monitorizării cu succes a prezentei Componente de Management a Planului de Administrare vizează consolidarea instituțională a operatorului regional APAREGIO GORJ S.A., respectiv dezvoltarea competitivității la nivel național și, în context mai amplu – european, în ceea ce privește calitatea serviciilor furnizate utilizatorilor.

Se impun câteva considerații de ordin general.

Prima ar fi aceea că mandatul anterior a fost unul complicat, început în pragul unei crize, dar s-a terminat cu o realizare majoră - semnarea 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 fiind de 839.103.597,57 lei, echivalentă cu 92% din valoarea totală eligibilă aprobată și începutul implementării acestui proiect.

A doua ar fi aceea că actualul mandat este unul important, în care se impune implementarea cu succes a proiectului menționat și accesarea tuturor oportunităților de finanțare ce vor apărea.

Toate acestea sunt coroborate cu obligațiile ce decurg din respectarea reglementărilor legale - și aici ne referim numai la constrângerile subsecvente aplicării Ordinului Președintelui ANRSC nr. 231/2022 privind aprobarea Metodologiei de evaluare a modului de implementare a strategiilor de tarifyare elaborate în conformitate cu Metodologia de analiză cost-beneficiu pentru investițiile în infrastructura de apă, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 677/2017.

De asemenea, degringolada de pe piața furnizării energiei electrice, cu consecințe vizibile asupra costurilor companiei (în care o componentă ridicată o constituie cheltuielile cu energia electrică), ceea ce impune o prioritizare a tuturor resurselor disponibile (precum și a celor atrase din finanțări nerambursabile) către dotarea cu instalații de producere de energie electrică.

Pentru atingerea acestor deziderate într-o perioadă de timp rezonabilă, APAREGIO GORJ SA trebuie să adopte metode și proceduri moderne de management care să încurajeze finanțările și să împiedice scăderea eficienței operaționale – ansamblul acestora fiind cuprinse în prezentul document programatic.