



S.C. TĂRLUNGENI SERVICII APE S.R.L.

PLAN de ADMINISTRARE pentru perioada 2023-2027

CUPRINS

- 1. Introducere**
- 2. Cadrul general**
- 3. Cadrul instituțional**
- 4. Cadrul legal**
- 5. Principiile administrării societății în perioada 2023-2027**
- 6. Obiective și priorități strategice**
- 7. Declarația de misiune**
- 8. Obiective strategice**
- 9. Ținte de performanță**
- 10. Strategia de investiții**
- 11. Concluzii**

I. Introducere

I.1 În conformitate cu prevederile art. 30 alin. (1) din OUG nr.109/2011, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, Consiliul de Administrație a elaborat și prezintă Adunării Generale a Acționarului, spre aprobare, Planul de Administrare a S.C. Tărlungeni Servicii Ape S.R.L. pentru perioada 2023- 2027.

I.2 Obiectivele Planului de Administrare sunt formulate în baza cadrului de reglementare în vigoare.

I.3 Consiliul de Administrație este conștient ca pot apărea schimbări ale cadrului legislativ și, prin urmare, își rezerva dreptul de a propune modificări ale Planului de Administrare în funcție de noile modificări legislative, propuneri ce vor fi supuse revizuirii și aprobării Adunării Generale a Acționarului.

I.4 Planul de administrare pentru perioada 2023-2027:

1. Are la bază viziunea managerială a membrilor Consiliului de Administrație asupra perspectivelor de evoluție ale S.C. Tărlungeni Servicii Ape S.R.L. – denumită în continuare **societatea**, fundamentată pe consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare inițiate de **societate** în ultimii ani, având la bază premisa ca numai prin influxul permanent de capital vor putea fi oferite servicii de calitate pentru cetățeni și condiții de muncă decente pentru angajați.

2. Reflectă politica generală a Consiliului de Administrație și anume aceea de a:

a. consolida poziția **societății** în raport cu celelalte companii de profil similar din România;

b. continua să fie un factor de stabilitate pentru angajații săi, pentru familiile acestora, și totodată pentru comunitatea locală a comunei Tărlungeni.

I.5 Direcțiile de dezvoltare ale **societății**, definite prin prezentul Plan de Administrare și operaționalizate prin Planul de Management ce urmează a fi elaborat și prezentat de directorul **societății**, au la bază principiile guvernării corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a **societății** în raport cu principalii săi colaboratori: utilizatori, autoritatea administrației publice a comunei Tărlungeni, autorități de reglementare, organisme de control, angajați și alte categorii de colaboratori interni și externi.

I.6 Membrii Consiliului de Administrație vor acționa astfel încât pe durata mandatului ce le revine, **societatea** să fie tratată de către toți partenerii săi din mediul economic, ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene. Pornind de la acest deziderat, domeniile strategice de activitate ale **societății** vor fi reprezentate de activitatea de:

1. Producție, care generează practic valoarea adăugată pentru **societate** și contribuie la menținerea credibilității acesteia.

2. Investiții, ca unică modalitate de a asigura paritatea competitivă cu companiile care operează pe piața de profil, un obiectiv strategic al **societății** fiind acela al atragerii de noi fonduri direcționate către modernizarea sa, creând astfel noi locuri de muncă, noi perspective de dezvoltare profesională și noi standarde de calitate pentru serviciile prestate și nu în ultimul rând respectarea normelor europene de mediu.

I.4 Având în vedere scopurile menționate anterior, Planul de administrare devine principalul document strategic al **societății**, care integrează atât principiile directe privind administrarea acesteia, în intervalul 2023-2027, cât și obiectivele fundamentale, țintele de performanță și prioritățile strategice definite la nivelul aceluiași interval de timp, care vor sta la baza elaborării Planului de Management și a politicilor constituite la nivel de arie funcțională.

II. Cadrul general - Scurtă prezentare a societății

II.1 S.C. Tărlungeni Servicii Ape S.R.L. este o entitate relativ nou înființată în domeniul în care activează, fiind operator în sfera serviciului public de alimentare cu apă, conform Licenței de operare nr., eliberată prin Ordinul nr. emis de președintele Autorității Naționale de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice, pentru o perioadă de 5 ani.

II.2 Din punct de vedere a ariei geografice acoperite, **societate** furnizează serviciul în comuna Tărlungeni, compusă din 4 localități aferente, respectiv, satele Cărpiniș, Purcăreni, Tărlungeni și Zizin, la care se adaugă o zonă dezvoltată sub denumirea de „Izvor”.

II.3 În calitatea sa de operator, **societatea**:

1. Contribuie la dezvoltarea comunei Tărlungeni, prin îmbunătățirea nivelului de trai al colectivității locale a acesteia, realizarea unei infrastructuri moderne a sistemului public de alimentare cu apă, a sistemului de canalizare și preocuparea permanentă pentru protecția mediului înconjurător.

2. Vizează creșterea gradului de încredere al întregii comunități locale în autoritatea administrației publice a comunei Tărlungeni, prin furnizarea/prestarea unor servicii de calitate, respectând permanent angajamentele asumate.

3. Își propune:

- a. să realizeze informarea, și educarea, utilizatorilor cu privire la aspectele de mediu, respectiv, la consumul rațional de apă și la pericolele deversării anumitor substanțe în mediul natural;
- b. să organizeze întâlniri cu cetățenii în scopul informării și conștientizării importanței lucrărilor de investiții executate de operator, de modernizare și extindere a sistemelor de alimentare cu apă și apă uzată.
- c. să depună ample eforturi în scopul minimizării disconfortului resimțit de cetățeni pe durata desfășurării lucrărilor specifice menținerii în stare de funcționare a componentelor sistemului public de alimentare cu apă și de canalizare;
- d. să realizeze o bună atmosferă de lucru, ca și sursă a creșterii eficienței proprii activități;
- e. optimizarea procesului de colaborare și comunicare internă, resursa umană reprezentând unul dintre factorii principali care pot asigura succesul **societății**, motiv pentru care comunicarea internă are nevoie de creativitate și personalul trebuie să simtă că reprezintă o prioritate pentru **societate**; a informa și implica în procesul decizional toate resursele umane reprezintă un beneficiu atât pentru angajat cât și pentru angajator, angajații informați știind ceea ce fac, și mai ales de ce, și înțeleg care sunt obiectivele **societății** și cum pot să le aducă la îndeplinire mai eficient.

4. Acordă o deosebită atenție cerințelor factorilor interesați, vizând menținerea unei relații eficiente de comunicare cu populația beneficiară, autoritățile locale, județene, centrale, agenții economice și instituțiile publice, mass - media, O.N.G.-uri.

II.4 Îmbinarea profitabilității economice cu satisfacerea interesului utilizatorului, constituie o componentă esențială a activității **societății**, aceasta promovând o abordare echilibrată a politicii de investiții, astfel încât propria performanță economică să se reflecte și în gradul de satisfacere al membrilor comunității locale a comunei Târlungeni.

II.5 Preocuparea pentru angajați și pentru familie acestora, prin oferirea garanției locurilor de muncă, acces la formare profesională și libertate de exprimare, utilizând profesionalismul angajaților și experiența dobândită de aceștia în cadrul **societății**, constituie deasemenea un vector principal al activității **societății**.

III. Cadrul instituțional

Societatea se încadrează în prevederile OUG nr.109/2011, fiind o societate comercială constituită în conformitate cu prevederile Legii 31/1990, privind societățile comerciale, astfel că, prezentul Plan de Administrare a fost elaborat:

III.1 În baza prevederilor Ordonanței de urgență nr.109/2011, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, respectiv, conform art.30 alin. (1) din OUG 109/2011, care prevede că, în termen de 90 de zile de la data numirii sale, Consiliul de Administrație/supraveghere elaborează și prezintă Adunării Generale a Acționarului, spre aprobare, Planul de administrare, care include strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat. .

III.2 În spiritul practicilor și principiilor guvernantei corporative, în scopul de a optimiza procesele și relațiile manageriale, precum și pe cele de administrare, constituite la nivelul **societății** prin:

1. Asigurarea unei transparențe sporite a selecției organismului de administrație și a celui de management.
2. Creșterea responsabilității manageriale.
3. Crearea unor mecanisme suplimentare de protecție a drepturilor acționarului **societății**, în conformitate cu reglementările OUG 109/2011.

III.3 Cu respectarea prevederilor Legii nr.544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.

IV. Cadrul legal

Planul de Administrare al **societății**:

IV.1 Respectă în totalitate 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 alimentare cu apă și de canalizare, în particular, cu alte acte normative și convenționale, dintre care sunt menționate:

1. Actul constitutiv al **societății**.
2. Legea 31/1990 privind societățile comerciale;
3. Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.
4. Ordonanța de Urgență nr.109/2011, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.
5. Legea nr. 51/2006, a serviciilor comunitare de utilități publice, republicată.
6. Legea nr. 241/2006, a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare, republicată.
7. Ordinul președintelui ANRSC nr. 88/2007, pentru aprobarea Regulamentului-cadru al serviciului de alimentare cu apă și de canalizare.

8. Ordinul președintelui ANRSC nr. 90/2007, pentru aprobarea Contractului cadru de furnizare/prestare a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare.

9. Contractul de delegare a gestiunii serviciului public de alimentare cu apă nr. 137/14.03.2018, încheiat între comuna Târlungeni și *societate*.

10. Ordinul președintelui ANRSC nr....., prin care se aprobă eliberarea licenței clasa 3 *societății*, pentru serviciul public de alimentare cu apă.

11. Regulamentul serviciului public de alimentare cu apă din comuna Târlungeni, aprobat prin hotărârea consiliului local Târlungeni nr.....

IV.2 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, respectiv, principiul:

1. Universalității serviciilor publice.

2. Transparenței și profesionalismului operațiunilor comerciale în domeniul serviciilor comunitare de utilități publice.

3. Eficienței economice.

4. Intercorelării dinamice a dezvoltării economic sociale locale și naționale, cu cea a modernizării domeniului serviciilor comunitare de utilități publice.

V. Principiile administrării *societății* în perioada 2023-2027

V.1 Administrarea *societății* pe perioada mandatului actualului Consiliu de Administrație va viza:

1. Continuarea demersurilor de modernizare și re tehnologizare a *societății*, în vederea furnizării unor servicii de calitate superioară pentru *utilizatori*, respectiv a unor condiții de muncă adecvate pentru angajații *societății*.

2. Armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative elaborate de către Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare și cu Ordonanța de urgență a Guvernului nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

V.2 În conformitate cu prevederile actelor normative, incidente obiectului de activitate al *societății*, strategia

- b. delegarea competențelor - reprezintă mijlocul prin care managementul stabilește relațiile de autoritate, delegarea competențelor executive fiind instrumentul prin care managementul distribuie către director sarcinile și atribuțiile ce trebuie să fie executate pentru ca obiectivele să fie îndeplinite, atinse;
- c. disciplină - vor fi instituite criterii suplimentare de performanță pentru persoanele care exercită prerogative manageriale, care îi vor responsabiliza pe aceștia inclusiv pentru comportamentul personalului subordonat;
- d. instruire - va fi elaborat un program distinct de formare profesională a personalului cu atribuții în domeniul managementului;
- e. planificarea succesorală - la nivelul fiecărui post de management va fi nominalizată și inițiată o persoană care va prelua prerogativele de conducere, în cazul indisponibilizării totale sau parțiale a ocupantului funcției de conducere;
- f. tratament nediscriminatoriu - rezultatele evaluărilor profesionale și criteriile de performanță vor fi interpretate identic pentru tot personalul angajat al **societății**;
- g. evitarea conflictului de interese - administratorii se vor asigura de faptul că deciziile adoptate de către director nu sunt subiective și nu intră sub incidența conflictelor de interese.

3. Relația cu angajații, va avea la bază următoarele principii:

- a. stabilitate și motivare - va fi menținut un climat organizațional favorabil performanței și vor fi menținute toate stimulentele extra salariale de care beneficiază în prezent angajații **societății**;
- b. eficiență - optimizarea relațiilor de munca prin raportul între salariu și prestația efectuată;
- c. consolidarea spiritului de echipă - vor fi încurajate activitățile de echipă, atât în cadrul **societății** cât și în afara acesteia.

4. Relația cu utilizatorii, va avea la bază următoarele principii:

- a. îmbunătățirea calității serviciilor furnizate/prestate – pe de o parte se va realiza o îmbunătățire calitativă a serviciilor prestate, ca urmare a finalizării lucrărilor de extindere, modernizare și/sau reabilitare rețelelor de alimentare cu apă și de canalizare, iar pe de altă parte se va realiza o monitorizare atentă a modului de interacțiune a angajaților cu utilizatorii, în vederea sancționării comportamentelor care dăunează imaginii **societății**;
- b. transparentizarea fluxurilor comunicaționale - va fi mărit numărul audiențelor pe care personalul angajat îl va acorda utilizatorilor;
- c. soluționarea promptă a sugestiilor/sesizărilor/reclamațiilor - se vor realiza îmbunătățiri succesive ale valorilor țintă aferente indicatorilor de performanță ce vizează interacțiunea cu cetățenii, utilizând sistemul de evaluare a performanțelor angajaților, în vederea îmbunătățirii relației cu cetățenii;
- d. confidențialitate - se va elabora o politică de confidențialitate cu privire la datele cu caracter personal ale utilizatorilor;
- e. performanță - pornind de la sistemul de evaluare a performanțelor personalului, care va fi extins în continuare, pentru posturile care presupun interacțiunea cu cetățeanul vor fi stabilite nivele de servicii care vor fi aduse la cunoștință utilizatorilor prin intermediu website-ului **societății**.

5. Relația cu colaboratorii, va avea la bază următoarele principii:

- a. acces direct la informație – societatea va furniza tuturor părților interesate informații de interes general complete și corecte cu privire la:
 - a.1 situația financiară și rezultatele economice ale **societății**;
 - a.2 obiectivele de dezvoltare a **societății** și la strategia acesteia;
 - a.3 mecanismele în baza cărora sunt adoptate deciziile;
 - a.4 orice alte informații de interes public.
- b. corectitudine - **societatea** va fi supusă anual unui audit financiar extern, independent și obiectiv, care să confirme veridicitatea situației economice și financiare a **societății**; toate aceste linii directoare vor fi respectate de către administratori, director și personalul **societății**, astfel încât alinierea la standardele și criteriile de guvernare corporativă să se realizeze complet.

V.3 Relația cu utilizatorii va avea ca scop final, realizarea următoarelor obiective:

1. Oferirea utilizatorilor de modalități variate/moderne de citire (în speță, citire la distanță și autocitire), în vederea creșterii eficienței și reducerii costurilor implicate acestei acțiuni, precum și al diminuării disconfortului resimțit de către utilizator.
2. Implementarea unui portal online care va permite utilizatorilor să interacționeze, facil și rapid, cu operatorul; printre principalele funcționalități disponibile se va implementa procedura aferentă transmiterii indexului autocitit.
3. Elaborarea, implementarea, aplicarea și respectarea unui program de înlocuire al contoarelor de apă având o vechime mai mare de 5 ani.
4. Realizarea principalilor indicatori de monitorizare a calității **serviciului**, precizați în **Tab.1**.

INDICATORI de MONITORIZARE	
Nr. crt.	Denumire
I.	Branșarea și racordarea utilizatorilor
1.	Numărul de solicitări la care intervalul de timp, dintre momentul înregistrării cererii de branșare/racordare a utilizatorului, până la primirea de către acesta a avizului de branșare/racordare, este mai mic de 30 zile calendaristice
2.	Numărul de contracte încheiate, pe categorii de utilizatori, raportat la numărul de solicitări
3.	Procentul din contractele încheiate în mai puțin de 30 zile calendaristice, raportat la numărul total de contracte încheiate
II.	Măsurarea și gestiunea consumului de apă
1.	Numărul (trimestrial) de reclamații privind precizia contoarelor raportat la numărul total de contoare, și categorii de utilizatori
2.	Numărul de sesizări privind parametrii apei livrate, raportat la numărul total de utilizatori
3.	Numărul de sesizări privind parametrii apei livrate dovedite justificate
III.	Citirea, facturarea și încasarea contravalorii serviciului de apă și de canalizare furnizat/prestat
1.	Numărul de reclamații privind facturarea, raportat la numărul total de utilizatori
2.	Procentul de reclamații privind facturarea, rezolvate în termen de 15 zile
3.	Procentul din reclamațiile privind facturarea, dovedite a fi justificate
IV.	Calitatea serviciului furnizat/prestat
1.	Numărul de reclamații privind parametrii de calitate ai apei livrate, raportat la numărul total utilizatori, pe tipuri de utilizatori și parametrii reclamați
2.	Numărul de reclamații privind parametrii de calitate ai apei livrate, dovedite a fi justificate
3.	Numărul de reclamații privind gradul de asigurare în funcționare a serviciului, raportat la numărul total de utilizatori
4.	Numărul de reclamații privind gradul de asigurare în funcționare a serviciului, dovedite a fi justificate
V.	Răspunsuri la solicitările scrise ale utilizatorilor
1.	Numărul de sesizări scrise, altele decât cele prevăzute la celelalte articole, în care se precizează că este obligatoriu răspunsul operatorului, raportat la totalul sesizărilor
2.	Numărul de sesizări scrise, altele decât cele prevăzute la celelalte articole, în care se precizează că este obligatoriu răspunsul operatorului, dovedite a fi justificate
3.	Numărul total de sesizări lunare/Numărul total de branșamente
4.	Numărul total de sesizări lunare/Numărul total de racorduri

VI. Obiective și priorități strategice. Viziune și principii generale de management

VI.1 Societatea:

1. Este operatorul serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare din comuna Tălungeni.
2. Are ca obiectiv obținerea performanțelor operaționale și financiare care sa o recomande drept o organizație competitivă pe piața serviciului de alimentare cu apă și serviciilor de canalizare din județul Brașov.

VI.2 Prezentul Plan de Administrare are drept scop consolidarea viziunii societății asupra propriului management, focalizată pe cunoșterea, implementarea, aplicarea și respectarea unor principii fundamentale de management corporativ, premisă a maximizării eficienței și eficacității activității **societății**, pentru perioada 2023-2027, respectiv:

1. Principiul managementului participativ - este necesară crearea și menținerea organismelor de management participativ în cadrul **societății**; prezentul Plan de Administrare propune operaționalizarea acestui principiu, cel puțin prin următoarele acțiuni:

- a. permanentizarea, cu frecvență regulată (săptămânală sau bilunară) a ședințelor de tip „board de management”, cu participarea tuturor angajaților **societății**;
- b. consultarea angajaților **societății** folosind diverse chestionare cu privire la principalele decizii cu impact în zona de resurse umane;
- c. reglementarea relațiilor cu colaboratorii prin implementarea principiilor guvernantei corporative, reglementate prin OUG nr.109/2011.

2. Principiul supremației obiectivelor - corespunzător ierarhiei și obiectivelor stabilite, este nevoie să fie stabilită ierarhia și dimensiunile subdiviziunilor organizatorice, ceea ce va duce la concentrarea principalelor resurse umane, din **societate**, în sectoarele de muncă cele mai importante; acest principiu va fi implementat, în baza prezentului Plan de Administrare, prin două acțiuni:

- a. formalizarea sistemului de obiective organizaționale prin introducerea unui set de documente previzionale, care va include cel puțin următoarele:

- a.1 strategia globală de dezvoltare;
 - a.2 planul de administrare al **societății**;
 - a.3 planul de management al **societății**;
 - a.4 programele de dezvoltare la nivelul departamentelor funcționale cheie (resurse umane, informatizare, investiții).
- b. implementarea sistemului de evaluare a performanțelor organizaționale, ca mijloc de monitorizare și control al gradului de realizare a obiectivelor, prin utilizarea pe scară largă a indicatorilor de performanță.
3. Principiul apropierii managementului de execuție – implementarea acestui principiu va fi realizată prin reducerea numărului de niveluri ierarhice la minim.
4. Principiul permanenței managementului - pentru fiecare post de conducere trebuie să fie prevăzută o persoană care să poată înlocui oricând titularul său, prin operaționalizarea a cel puțin 3 măsuri în sfera resurselor umane:
- a. generalizarea sistemului de evaluare a performanțelor la nivelul tuturor verigilor organizatorice și posturilor din cadrul **societății**, măsură care va permite o evaluare pertinentă a personalului și implicit o identificare a angajaților cu potențial de a suplini posturile de conducere;
 - b. elaborarea și actualizarea permanentă a strategiei de dezvoltare a resurselor umane, în corelare cu obiectivele strategice ale **societății**, care va include o componentă privind planificarea succesorală;
 - c. elaborarea de planuri de carieră pentru pozițiile din organizație care sunt considerate de importanță strategică.

VII. Declarația de misiune

Pentru perioada 2023-2027, Consiliul de Administrație își propune:

1. Furnizarea/Prestarea unui serviciu de calitate (calitativ, cantitativ, permanent), în condiții de maximă eficiență economică.
2. Modernizarea, și profesionalizarea **societății**, prin implementarea programelor de investiții din surse proprii și atrase prin diverse programe, inclusiv cu finanțare externă.
3. Creșterea gradului de profesionalism al propriilor angajați, prin continua instruire a acestora.
4. Administrarea/exploatarea sistemelor publice de alimentare cu apă și de canalizare:
 - a. doar în interesul general al comunității locale a comunei Târlungeni;
 - b. în condițiile asigurării:
 - b.1 asigurării sănătății publice și a populației;
 - b.2 protejării și conservării mediului înconjurător.

VIII. Obiective strategice

Pentru perioada 2023-2027, în vederea realizării misiunii **societății**, Consiliul de Administrație își propune;

VIII.1 Să continue linia de dezvoltare a **societății** prin:

1. Consolidarea obiectivelor strategice pe care aceasta și le-a asumat în ultimii ani, reflectând atât valorile **societății** cât și țintele generale de performanță economică.
2. Obținerea de performanțe, operaționale și financiare, care să o recomande drept o **societate** competitivă pe piața serviciului de alimentare cu apă și serviciilor de canalizare, la nivelul județului Brașov.

VIII.2 Următoarele obiective strategice:

1. Eficiența economică - optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de utilizatori să fie realizate cu costuri suportabile pentru aceștia.
2. Monitorizarea permanentă a costurilor de operare și reducerea acestora folosind inovația aplicată.
3. Obținerea unei marje optimale de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a **societății**, cât și rambursarea eventualelor credite.
4. Practicarea de tarife ale căror valoare să asigure:
 - a. autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare;
 - b. gradul de suportabilitate al populației.
5. Adoptarea de măsuri care să realizeze optimizarea fluxului de numerar, în scopul asigurării stabilității financiare a societății, respectiv:
 - a. consolidarea capacităților de management financiar:
 - a.1 revizuirea periodică a procedurilor financiare;
 - a.2 efectuarea periodică de analize de risc financiar;
 - a.3 elaborarea și implementarea de acțiuni pentru diminuarea riscurilor financiare;
 - a.4 efectuarea periodică de instruiți de management financiar.

- b. analizarea continuă a evoluției ratei de colectare în vederea identificării din timp a tendințelor negative care pot prezenta un risc pentru fluxul de numerar al **societății**;
- c. implementarea unor măsuri specifice de diminuare a factorilor de risc identificați;
- d. implementarea unui sistem de gestionare a datoriilor restante, inclusiv atenționarea din timp, și debransarea, restanțierilor;
- e. implementarea tarifelor conform planului tarifar aprobat.
- f. actualizarea studiului privind capacitatea de plată a utilizatorilor, realizat în cadrul studiului de fezabilitate, care va fi utilizat ca bază pentru introducerea unei structuri tarifare adecvate, menite să asigure sustenabilitatea financiară a **societății**, cât și posibilitatea de a plăti, a utilizatorilor cu venituri scăzute.

6. Modernizarea și îmbunătățirea serviciului, prin:

- a. întreținerea continuă și supravegherea atentă a sistemului de alimentare cu apă potabilă și de colectare și transport a apelor uzate;
- b. colectarea și transportarea apelor uzate, cu respectarea standardelor naționale și europene de calitate;
- c. modernizarea și reabilitarea sistemului public de alimentare cu apă;
- d. generalizarea sistemului GIS prin includerea în sistem a întregului ansamblu tehnologic administrat de societate;
- e. creșterea gradului de informatizare a **societății** prin extinderea sistemului informatic la nivelul activităților care în prezent sunt mai puțin informatizate;
- f. realizarea lucrărilor de re tehnologizare și reabilitare a unor obiective aflate în administrare, care vor conduce la creșterea eficienței, în condiții de siguranță privind sănătatea populației și protecția mediului;
- g. asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității **societății**;
- h. diversificarea ofertei de servicii către utilizatori;
- i. optimizarea sistemelor tehnologice și asigurarea stabilității financiare, prin optimizarea și controlul costurilor operaționale de exploatare și întreținere, având în vedere instruirea personalului care asigură activitatea de exploatare și întreținere, respectiv managementul și raportarea bugetului aferent, prin:
 - i.1 îmbunătățirea monitorizării costurilor de exploatare/întreținere și cu personalul angajat;
 - i.2 elaborarea, respectiv, actualizarea:
 - 1. procedurilor și a planurilor de operare și întreținere;
 - 2. procedurilor pentru raportarea periodică și controlul execuției bugetare;
 - i.3 stabilirea de indicatori de performanță pentru toate verigile organizatorice din cadrul **societății**, în scopul de a monitoriza gradul de realizare a obiectivelor la fiecare nivel de organizare al acesteia;
 - i.4 implementarea sistemului de tablouri de bord destinat managementului **societății**, prin corelare cu sistemul de gestionare a indicatorilor de performanță organizaționali.

7. Dezvoltarea unui management eficient de detectare și reducere a pierderilor de apă, prin cunoașterea performanțelor reale ale sistemului public de alimentare cu apă și de canalizare, de ordin tehnic și economic, în scopul implementării acestei strategii care va furniza instrumente eficiente, din punct de vedere al costurilor, pentru măsurile de management și reducere a apei care nu aduce venituri, prin realizarea următoarelor obiective::

- a. reducerea cantității de apă care nu aduce venituri până la o valoare acceptabilă din punct de vedere tehnic și economic;
- b. reducerea costurilor de operare și mentenanță;
- c. îmbunătățirea percepției utilizatorilor față de eficiența operatorului în activitățile serviciului de alimentare cu apă;
- d. stabilirea unui mod eficient de a îmbunătăți continuu controlul cantității de apă care nu aduce venituri, prin adoptarea unor măsuri optime pentru reducerea cantității de apă nefacturată;
- e. împărțirea rețelei de distribuție în zone de secționare, stabilirea pozițiilor vanelor de secționare pentru fiecare zonă, astfel încât zona respectivă să fie alimentată doar prin punctele de monitorizare;
- f. stabilirea unui sistem de raportare privind porțiunile din rețeaua de distribuție a apei potabile pe care se înregistrează cel mai mare număr de avarii/intervenții pe unitatea de timp;
- g. asigurarea pregătirii profesionale teoretice a angajaților **societății** cu privire la apa potabilă livrată, care nu aduce venituri.

Notă: Rezultate așteptate:

1. Vor fi asigurate condițiile pentru implementarea unui management al pierderilor pe rețeaua de distribuție a apei potabile.
2. La nivelul **societății** va exista un sistem eficient de detectare a pierderilor pe rețelele de distribuție a apei potabile, urmând a fi constituit un modul organizatoric care va răspunde de aceasta activitate.
3. Va scădea cantitatea de apă care nu aduce venituri.

8. Mentenanța echipamentelor electro-mecanice, această activitate reprezentând o parte integrantă a activităților generale de operare și mentenanță, fiind corelate cu alte activități de operare, având ca scop realizarea următoarelor obiective:

- a. revizuirea modului de planificare și programare a activității de întreținere a echipamentelor la nivelul **societății**;
- b. identificarea oportunităților de îmbunătățire a eficienței activităților 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;
- c. dezvoltarea aspectelor legate de sistemul de management a activelor relevante pentru mentenanța echipamentelor;
- d. îmbunătățirea metodelor de înregistrare și analiza a defectelor echipamentelor, care vor contribui la previzionarea, și astfel, evitarea, pe cât posibil, a viitoarelor defecțiuni ale acestora;
- e. identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor și a situațiilor de urgență, care pot avea un potențial efect negativ asupra activității de operare.

Notă: Rezultate așteptate:

1. *Va fi previzionată mult mai eficient planificarea activității de întreținere a echipamentelor, la nivelul societății.*

2. *Vor fi diminuate relativ costurile cu întreținerea echipamentelor.*

9. Îmbunătățirea sistemului de management a activelor, care contribuie la stabilirea unei modalități optime de repartizare a fondurilor, menținând în același timp nivelul dorit al serviciului, având ca scop realizarea următoarelor obiective:

a. implementarea unui modul „Managementul Activelor” care va permite desfășurarea următoarelor activități/operațiuni:

- a.1 programarea lucrărilor - determinarea componenței echipei responsabile de lucrare;
- a.2 lansarea comenzii - generarea automată a unui feedback, ca urmare a finalizării unei operațiuni;
- a.3 încărcarea informațiilor post-execuție în sistemul informatic și raportarea costurilor specifice programelor;
- a.4 emiterea rapoartelor de verificare a modului de alocare a costurilor pe programe;
- a.5 generarea rapoartelor de verificare a gradului de încărcare în bugetul alocat.

b. elaborarea și implementarea unui plan de reorganizare a operatorului, în speță la nivelul activităților de producție și mentenanță, în scopul adaptării și creșterii capacității de operare a noilor tehnologii implementate la nivelul organizației, până la finele anului 2025;

c. actualizarea procedurilor de intervenție pe rețelele de apă și canalizare.

Notă: Rezultate așteptate:

1. *Intocmirea inventarului bunurilor de retur, diferențiat pe elementele componente ale sistemelor, respectiv de apă și canalizare.*

2. *Încadrarea în bugetele alocate pentru realizarea planurilor de mentenanță.*

3. *Îmbunătățirea stării și performanțelor activelor.*

4. *Creșterea duratei de viață a activelor.*

5. *Creșterea profitului.*

10. Eficientizarea consumului de energie, managementul energetic fiind parte integrantă a procedurilor generale de operare și mentenanță, distribuția apei potabile, respectiv, colectarea și transportul apelor uzate, necesitând utilizarea de mari cantități de energie, în aproape toate treptele proceselor; elementul de cost cu energia este unul din cele mai mari componente ale bugetului societății, după costul cu munca vie.

11. Orientarea către utilizator, va constitui o preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere al utilizatorilor și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse de **societate**.

12. Competența profesională - creșterea eficienței generale a **societății** prin dezvoltarea resurselor umane, în condițiile instruirii, și evaluării angajaților, permanentă.

13. Grija pentru mediu, prin diminuarea efectului negativ, al activității **societății**, asupra mediului.

14. Grija pentru sănătatea populației și a angajaților, prin:

a. preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin modernizarea sistemului de monitorizare a calității apei uzate și apei potabile;

b. livrarea apei potabile la parametrii de potabilitate impuși de normativele în vigoare;

c. asigurarea securității și sănătății angajaților societății.

Pe durata întregului mandat, Planul de management al **societății**. întocmit de către director, va fi documentul care va detalia ansamblul obiectivelor strategice constituite pentru perioada 2023-2027, sub formă de obiective tactice.

IX. Ținte de performanță

În vederea realizării obiectivelor strategice menționate în paragraful anterior, care au un caracter generic, Planul de administrare 2023-2027 prevede o serie de obiective strategice prezentate sub formă de ținte de performanță, exprimate cantitativ, pe baza obligațiilor asumate prin Contractul de delegare a gestiunii serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare și care se reflectă și în contractele de mandat și implicit în planul de management al directorului *societății* – conform datelor precizate în **Tab.2**.

Tab.2

INDICATORI de PERFORMANȚĂ				
Nr. crt.	Denumire	U.M.	Valoare	Observații
1.	Reducerea pierderilor/micșorarea cantităților de apă nefacturată (raportul dintre apa facturată și apa livrată)	%	6	An 2023
2.	Reducerea plăților restante (urmărire lunară)	%	12	
3.	Creșterea productivității muncii	%	min. 3	
4.	Recuperarea creanțelor (facturi încasate/facturi emise x100)	%	98	Pe durata întregului mandat
5.	Rata profitului brut	%	min. 2	
6.	Implementarea măsurilor propuse prin planul de administrare	%	100	
7.	Evaluarea activității directorului și verificarea execuției contractului de mandat al acestuia	%	100	
8.	Elaborarea anuală a BVC al <i>societății</i> și urmărirea modului de implementare/executare	Nr. zile	Conform Termene legale	
9.	Achitarea la termenul legal a datoriilor către bugetul local și bugetul de stat, precum și alte fonduri speciale	Nr. zile		
10.	Respectarea termenelor de rambursare ale creditelor angajate din diverse surse	Nr. zile		

X. Strategia de investiții

X.1 În domeniul serviciului public de alimentare cu apă, se propun următoarele măsuri ce urmează a fi implementate:

- Dezvoltarea și implementarea strategiei privind protecția surselor de apă, care va include:
 - reabilitarea conductelor de apă cu pierderi/scurgeri și a instalațiilor, pentru a reduce pierderea de apă și a mări potențialul de extindere a rețelelor fără a crește cererea de resursă de apă;
 - monitorizarea continuă a calității și cantității apei potabile, cumpărată și livrată, pentru a identifica și a răspunde în timp util la modificarea parametrilor acesteia;
 - implementarea de măsuri de reducere a consumului de apă, prin informarea/educarea utilizatorilor, și printr-o valoare corectă/corespunzătoare a valorii tarifului serviciului;
 - promovarea folosirii colectării și stocării apei meteorice, în vederea limitării consumului de apă potabilă în scopuri horticole.
- Dezvoltarea și implementarea strategiei de extindere și reabilitare a rețelelor de apă existente, care va cuprinde:
 - creșterea:
 - gradului de branșare a populației la rețeaua publică de apă potabilă, cu avantaje asupra stării de sănătate a colectivității locale;
 - veniturilor societății, pentru a asigura funcționarea în condiții optime a acesteia.
 - îmbunătățirea calității serviciului furnizat utilizatorilor.
- Colectarea de date privind toate activele și rețelele pentru alimentarea centralizată cu apă, pentru a permite realizarea următoarelor sarcini:
 - elaborarea strategiei privind reducerea pierderilor de apă;
 - înregistrarea sistematică a intervențiilor și reclamațiilor utilizatorilor;
 - asigurarea contorizării tuturor consumurilor de apă potabilă;
 - dezvoltarea planurilor de reabilitare a rețelelor pe baza datelor colectate și procesate.

X.2 În domeniul serviciului public de canalizare, se propun următoarele măsuri ce urmează a fi implementate:

- Compararea ratei de racordare, cu rata de branșare, pentru a putea estima valoarea investițiilor necesare în sistemul public de canalizare.
- Dezvoltarea și implementarea strategiei pentru protecția surselor de apă, care va cuprinde:
 - reabilitarea rețelelor de canalizare care prezintă numeroase deficiențe, pentru a preveni poluarea surselor de apă;

- b. inspectarea și vidanțarea foselor septice existente, pentru a se asigura ca îndeplinesc cerințele legale;
- c. monitorizarea, verificarea, întreținerea și repararea deversoarelor de canalizare combinate;
- d. inspectarea și curățarea rețelei de colectare și transport a apelor uzate, pentru a le menține capacitatea de minimizare a potențialului de inundare și deversare.
3. Dezvoltarea și implementarea strategiei de gospodărire a nămolului, incluzând:
- a. prevenirea poluării apei subterane și de suprafața prin depozitare necorespunzătoare;
- b. opțiuni de recuperare a energiei din nămol și/sau utilizarea nămolului în scopuri agricole (în funcție de cerințele legislative privind managementul nămolului).
4. Colectarea de date privind sistemul centralizat de canalizare, care va fi necesară realizarea următoarelor sarcini:
- a. inspecția tuturor componentelor sistemului public de canalizare;
- b. măsurarea rețelelor pentru determinarea capacității hidraulice, a nivelurilor de infiltrații și de fluxuri de intrare, pentru analiza nevoilor viitoare de reabilitare;
- c. înregistrarea intervențiilor și reclamațiilor;
- d. dezvoltarea:
- d.1 planurilor de reabilitare a rețelelor pe baza datelor colectate și procesate;
- d.2 GIS și a sistemelor de management al activelor pentru a sprijini procesul de luare a deciziilor;
- d.3 planurilor de management al apei uzate industriale pentru industriile din regiune.
5. Colectarea datelor privind stația de epurare la care sunt transportate apele uzate provenite de la utilizatorii din comuna Târlungeni, în vederea constatării calității efluentului, și luării tuturor măsurilor necesare, în caz de necesitate.
6. Extinderea și reabilitarea, acolo unde e necesar, a rețelelor de colectare și transport a apelor uzate, pentru realizarea obiectivelor privind racordarea.
7. Continuarea, accelerată, a procesului de racordare a membrilor comunității locale la rețelele sistemului public de canalizare din comuna Târlungeni.

XI. Concluzii

XI.1 Principiile privind administrarea *societății* în intervalul 2023-2027, obiectivele fundamentale și prioritățile strategice stabilite prin prezentul Plan de Administrare, se constituie în standarde de performanță obligatorii pentru directorii *societății*.

XI.2 Planul de Administrare 2023-2027 reprezintă un instrument de planificare strategică a politicii de administrare a *societății*, fiind ca atare un document de referință pentru toți administratorii și directorul *societății*, din momentul aprobării acestuia de către Adunarea Generală a Acționarului *societății*.

XI.3 Prezentul Plan de Administrare reprezintă un document previzional intern de formalizare a proceselor și relațiilor de management, și are caracter obligatoriu.

XI.4 Planul de acțiuni prezent trebuie considerat ca fiind un document dinamic care va suferi actualizări și modificări pe baza rezultatelor implementării sau ca urmare a schimbărilor instituționale, financiare și operaționale care afectează activitatea *societății*.

PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ
ZBARCEA CLAUDIU-CONSTANTIN



SECRETAR GENERAL UAT
COMUNA TĂRLUNGENI
PEDESTRU DIANA