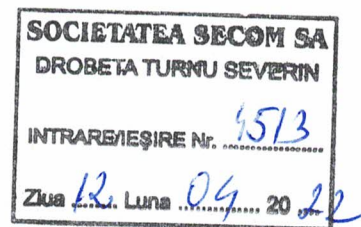




PLAN DE ADMINISTRARE 2022-2026

2022-2026



CUPRINS

I.

INTRODUCERE

1.1. CADRU INSTITUȚIONAL

1.2. CADRU LEGAL

1.3. ORIENTĂRI PRINCIPALE

1.4. SUMARUL SITUAȚIEI ACTUALE

1.5. CONSTATĂRI CA

II.

VIZIUNEA, DECLARAȚIA DE MISIUNE SI OBIECTIVE STRATEGICE

III.

**STRATEGIA DE ADMINISTRARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR
SI A CRITERIILOR DE PERFORMANTA**

IV.

**PLANURI DE ACȚIUNE PENTRU REALIZAREA PRINCIPALELOR
OBIECTIVE ÎN PERIOADA 2022-2026**

I. INTRODUCERE

I.1 CADRU INSTITUȚIONAL

Prezenta Componentă de Administrare a fost elaborată în baza Ordonanței de urgență nr. 109/30.11.2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice (publicată în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 883 din 14.12.2011), cu respectarea prevederilor Legii nr. 544/12.10.2001, privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.

Conform art.30 alin. (1) din OUG nr.109/30.11.2011

“(1) În termen de maximum 30 de zile de la data numirii sale, consiliul de administrație sau supraveghere elaborează o propunere pentru componenta de administrare a planului de administrare, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

“(2) Componenta de administrare prevăzută la alin. (1) se completează cu componenta managerială elaborată conform prevederilor art. 36 alin. (1). Planul de administrare se supune analizei și aprobării consiliului de administrație sau supraveghere al societății.

“(3) În termen de 5 zile de la aprobarea planului de administrare, prin grija președintelui consiliului de administrație sau de supraveghere, se convoacă adunarea generală a acționarilor, în vederea negocierii și aprobării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari rezultați din planul de administrare(...).”

Operatorul Regional de apă și apă uzată Societatea SECOM S.A se încadrează, la acest moment, în prevederile OUG nr. 109/2011, fiind o societate pe acțiuni, constituită în conformitate cu prevederile legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale, cu modificările și completările ulterioare.

Serviciul de apă și de canalizare din Județul Mehedinți este asigurat de către operatorul regional - S.C. SECOM S.A, având capital integral de stat, deținut 100% de către unitățile administrativ teritoriale membre ale Asociației pentru Managementul Serviciilor de Apă și de Canalizare Mehedinți.

Operatorul regional este organizat conform principiilor „în - house ” reglementate de Legea nr. 51/2016 (autoritățile publice locale exercită asupra societății un control direct și o influență dominantă asupra deciziilor strategice și/sau semnificative ale acesteia, în mod similar cu controlul exercitat asupra departamentelor proprii).

Operatorul regional asigură prestarea serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare în baza Contractului de Delegare a Gestiunii Serviciului de Alimentare cu Apă și Canalizare din Județul Mehedinți nr. 20/06.11.2009 (ce poate fi accesat pe portalul Consiliului Județean Mehedinți la secțiunea ADI) și are drepturi exclusive în aria de operare stabilită prin actul de delegare.

I.2 CADRU LEGAL

În sectorul de activitate al societății SECOM S.A. sunt incluse următoarele prevederi legale:

- **Legea nr. 31 / 1990** privind societățile comerciale republicată, cu modificările și completările ulterioare.
- **Ordonanța de Urgență nr. 109 / 2011** privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016.
- **Hotărârea de Guvern nr. 722/2016** privind aprobarea normelor metodologice pentru stabilirea criteriilor de selecție, de întocmire a listei scurte de până la 5 candidați pentru fiecare post, a clasamentului acestora, a procedurii privind numirile finale, precum și a altor măsuri necesare implementării prevederilor OUG nr. 109/2016.
- **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. 99/2016** privind achizițiile publice sectoriale.
- **Hotărârea de Guvern nr. 394/2016** pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractelor de achiziție publică sectorială.
- **Legea nr. 100/2016** privind concesiunile de lucrări și concesiunile de servicii.
- **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. 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. 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 măsurare și frecvența de prelevare și analiză a probelor din apele de suprafață destinate producerii de apă potabilă, cu modificările și completările ulterioare.
- **Ordinul ANRSC nr. 90/2007** pentru aprobarea Contractului-cadru de furnizare/prestare a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare.
- **Ordinul ANRSC nr. 89/2007** pentru aprobarea Caietului de sarcini-cadru al serviciului de alimentare cu apă și de canalizare.
- **Ordinul ANRSC nr. 88/2007** pentru aprobarea Regulamentului-cadru al serviciului de alimentare cu apă și de canalizare.
- **Ordinul ANRSC 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. 29/N/1993 al MLPAT** pentru aprobarea Normativului-cadru privind contorizarea apei și a energiei termice la populație, instituții publice și agenți

economici.

- **Ordinul nr. 2901/2013** pentru aprobarea reglementarii 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 Reglementarii tehnice "Ghid de proiectare, execuție și exploatare a lucrărilor de alimentare cu apă și canalizare în mediul rural", indicativ GP 106-04.
- **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.
- **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.
- **Lege nr. 15/1990** privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale.
- **Legea nr. 227/2015** codul fiscal.
- **Legea 2017/2015** codul de procedură fiscală.
- **Legea 53/2003** codul muncii.
- **Ordonanța de urgență a Guvernului 40/2015** privind gestionarea financiară a fondurilor europene pentru perioada de programare 2014-2020.
- **Hotărârea de Guvern nr 93/2016** pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 40/2015.
- **Ordonanța de urgență a Guvernului nr.49/2015** privind gestionarea financiară a fondurilor europene nerambursabile aferente politicii agricole comune, politicii comune de pescuit și politicii maritime integrate la nivelul Uniunii Europene, precum și a fondurilor alocate de la bugetul de stat pentru perioada de programare 2014 - 2020 și pentru modificarea și completarea unor acte normative din domeniul garantării.
- **Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 66/2011** privind prevenirea, constatarea și sancționarea neregulilor apărute în obținerea și utilizarea fondurilor europene și/sau a fondurilor publice naționale aferente acestora.
- **Legea nr. 544 din 2001** privind liberul acces la informațiile de interes public.
- **Contractul de Finanțare nr. 4/19.10.2016.**
- **Contract de Finanțare nr. 4558/25.03.2015**
- **Contract de Credit BERD din 20.11.2015**
- **Contract de Credit BEI unde Societatea SECOM SA este beneficiar final al Subproiectului "Reabilitarea și Extinderea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare , în Municipiul Drobeta Turnu Severin, județul Mehedinți"-Proiect ISPA și unde Municipiul Drobeta Turnu Severin are calitate de beneficiar al Împrumutului (subîmprumutat) și de proprietar al sistemelor publice de alimentare cu apă și canalizare (date de plată a ratelor fiind semestriale cuprinse între Noiembrie 2012-Mai 2031).**
- **Contractul de Delegare a Gestiunii Serviciului de Alimentare cu Apă și Canalizare din Județul Mehedinți nr. 20/2009.**
- **Regulamentul serviciului de alimentare cu apă și de canalizare din Județul Mehedinți**

Societatea SECOM SA este administrată în sistem unitar de administrare, reglementat de Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare. Competența luării deciziilor de administrare, a deciziilor de conducere și răspunderea, în condițiile legii, pentru efectele acestora revine consiliului de administrație și directorului.

Operatorul regional de apă și canalizare, pentru județul Mehedinți, SECOM SA a fost înființat în anul 1991, prin Dispoziția nr. 86/1991 a Prefecturii Județului Mehedinți. Este o societate pe acțiuni cu capital public, Consiliul Local al Municipiului Drobeta Turnu Severin având calitatea de acționar majoritar.

Principalul obiect de activitate al Secom S.A. este captarea, tratarea și distribuția apei. Ca și activități secundare, în conformitate cu prevederile Actului Constitutiv al societății regăsim, printre altele :

- Colectarea și epurarea apelor uzate.
- Lucrări de pregătire a terenului.
- Transport prin conducte.
- Activități de testări și analize tehnice.
- Comerț cu ridicata al produselor chimice.
- Lucrări de instalații electrice.
- Lucrări de construcții a proiectelor utilitare pentru fluide.

Disponând de echipamente tehnice și utilaje specializate, precum și de personal cu înalt nivel profesional și îndelungată experiență, SECOM S.A. asigură serviciile de alimentare cu apă și de canalizare pentru aproximativ 145.000 de utilizatori și are ca principii: securitatea serviciului, tariful echitabil, rentabilitatea, calitatea și eficiența serviciului, transparența, responsabilitatea publică, incluzând consultarea cu patronatele, sindicatele, utilizatorii și cu asociațiile reprezentative ale acestora, adaptabilitatea la cerințele utilizatorilor, accesibilitatea egală a utilizatorilor la serviciul public, pe baze contractuale, respectarea reglementărilor specifice din domeniul gospodăririi apelor, protecției mediului și sănătății populației. Informații privind situațiile financiare ale societății se regăsesc pe pagina de internet a Societății Secom S.A.

1.3. ORIENTĂRI PRINCIPALE

Considerată prima funcțiune a managementului, planificarea, dacă este bine concepută, constituie cea mai importantă premisă a realizării celorlalte funcțiuni manageriale, în speță, organizarea, comanda, coordonarea și controlul. Planificarea determină pe administratori să gândească în viitor, pornind de la realitățile prezente, să articuleze obiectivele și resursele, conduce la stabilirea și ridicarea standardelor performanței și oferă unității capacitatea de a face față evenimentelor neașteptate, pe viitor, diminuând riscurile la care este sau poate fi supusă.

Scopul elaborării componentei de administrare este acela de a stabili, expune și explica obiectivele strategice ale Societății SECOM S.A., în viziunea membrilor CA, pornind de la realitățile constatate de membrii CA (data de referință 03/2022), și de a arăta strategia de lucru a membrilor CA, pentru perioada 2022-2026. Componenta de administrare este de asemenea destinată informării angajaților societății și precizează scopurile și

Componenta de administrare

2022-2026

direcțiile necesare implementării măsurilor organizatorice menite să asigure o bună calitate a serviciilor destinate consumatorilor.

Acesta nu poate fi folosit ca document de referință pentru autoritățile locale.

Planul este unul dintre mijloacele cu ajutorul căruia se va gândi și implementa alocarea resurselor, se vor programa termenele de îndeplinire a obiectivelor și se va asigura baza informațională de urmărire a realizărilor.

Perioada 2022-2026

Orientările principale ale CA, în vederea realizării angajamentelor asumate, sunt, în principal, următoarele:

- îmbunătățirea performanțelor manageriale, tehnice și financiare pentru a exploata cu eficiență sporită resursele de mediu, materiale și umane în perspectiva unei dezvoltări durabile ale societății;

- asigurarea, prin o echilibrare a cheltuielilor totale, în raport cu veniturile, a cheltuielilor operaționale din fluxurile curente de cash flow ale societății;

- asigurarea, prin o echilibrare a cheltuielilor totale, în raport cu veniturile, a alimentării fondurilor de ID din operațional, la timp, pentru a asigura investițiile societății, la termenele necesare;

- implementarea facturării către toți consumatorii, majorarea numărului de clienți, implicit de facturi emise și de venituri;

- optimizarea ROF;

- optimizarea regulamentului de ordine interioară prin care se stabilesc drepturile și responsabilitățile ce revin personalului societății în parteneriat cu sindicatele;

- actualizarea schemei de personal, a organigramei, armonizarea veniturilor salariale, restructurarea schemei de personal, dacă situația o impune;

- corelarea sistemului de salarizare și celelalte beneficii financiare pentru angajații societății prin măsurarea și recompensarea performanței;

- îmbunătățirea managementului activelor societății;

- analiza costurilor pentru canalizare (evacuare apă de ploaie și ape menajere), raportat la tarifele practicate și veniturile realizate, în vederea stabilirii tarifelor minime pentru canalizare;

- creșterea veniturilor;

- creșterea gradului de încălzire;

- realizarea investițiilor asumate din surse proprii (planificate), la un nivel acceptabil (minim 70%);

- reducerea timpilor de intervenție la lucrările accidentale;

- reducerea pierderilor;

- creșterea dimensiunii rețelei de apă și canal;

- creșterea numărului de clienți;

- verificarea anuală a achizițiilor publice, prin programul anual de audit intern și control intern;

- restabilirea unei ponderi corecte între personalul muncitor / personalul TESA și a unui echilibru corect între fondul de salarii TESA și fondul de salarii al personalului muncitor;
- corelarea sistemului de salarizare și celelalte beneficii financiare pentru angajații societății prin măsurarea și recompensarea performanței;
- îmbunătățirea managementului activelor societății;
- analiza costurilor pentru canalizare (evacuare apă de ploaie și ape menajere), raportat la tarifele practicate și veniturile realizate, în vederea stabilirii tarifelor minime pentru canalizare;
- creșterea numărului de bransamente;
- monitorizarea contractului cu BERD, numărul 45124/20.11.2015 (perioadă de rambursare 2019-2030, prin rate semestriale cu scadențe la 20 februarie respectiv 20 august pentru intervalul de ani 2019-2030 inclusiv)

La ședințele CA va fi invitat, după caz, aparatul executiv.

Toate hotărârile CA se vor publica pe pagina de internet a societății, pentru accesul acționarilor societății, ADI și a publicului, prin grija secretariatului CA. Pentru toate situațiile în care este necesar acordul AGA sau a ADI, se va proceda la solicitarea acordurilor și aprobărilor necesare. De asemenea, vor fi comunicate ADI și acționariatului, materialele și informațiile pe care CA le consideră de interes pentru acestea.

I.4. SUMARUL SITUAȚIEI ACTUALE

Societatea SECOM S.A este operator județean licențiat pentru serviciile publice de alimentare cu apă și de canalizare pe raza municipiului Drobeta Turnu Severin cât și în Județul Mehedinți, asigurând servicii pentru Drobeta Turnu Severin și câteva UAT-uri din Județul Mehedinți, fiind în curs de preluare și alte UAT-uri.

Acreditări deținute:

- certificat LICENȚA DE OPERARE nr. 5046/25.08.2020 clasa a II-a, pentru serviciul public de alimentare cu apă și canalizare, acordat de către Autoritatea Națională de Reglementare a Serviciilor Comunitare de Utilități Publice conform Ordinului Președintelui A.N.R.S.C nr. 344/25.08.2020, aceasta reprezentând o recunoaștere oficială a capacității Societății SECOM S.A de a furniza/presta servicii de calitate, în condiții de eficiență economică, cu menținerea indicatorilor de performanță impuși.
- certificat pentru sistemul de management integrat calitate, mediu, securitate și sănătate în muncă, SR EN ISO 9001:2008 și SR EN ISO 14001:2005, OHSAS 18001:2008
- acreditat pentru sistemul de management al calității în cadrul laboratorului de încercări fizico -chimice, SR EN ISO/CEI 17025:2005.

Istoricul societății este următorul:

- societatea s-a constituit prin reorganizarea Întreprinderii Județene de Gospodărie Comunală și Locativă Mehedinți, în baza dispozițiilor Legii nr. 15/1990 privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale

•începînd cu data de 28.03.1991 prin Dispoziția nr.86/1991 a Prefecturii Județului Mehedinți se transformă în societate pe acțiuni sub denumirea de S.C. SECOM S.A Drobeta Turnu Severin, formată din trei secții cu activități diferite: apă-canal, prestații în construcții și zone verzi

•prin HOTARAREA A.G.A nr.8/aug.1994, Societatea SECOM S.A Drobeta Turnu Severin rămâne cu activitatea de bază prestari servicii comunale privind captarea, tratarea, distribuirea apei potabile și întreținerea rețelelor de apă și canal, execuții bransamente

•de la această dată societatea si-a dezvoltat activitatea avand pe langă activitatea principală, captare, tratare și distribuție apă și alte activități secundare

•prin HG 1128 / 10.10 2002 se transferă cu titlu gratuit pachetul majoritar de acțiuni din capitalul social al Societății SECOM SA din proprietatea privată a statului și din administrarea A.P.A.P.S. în proprietatea privată a Municipiului Dr. Tr. Severin și în administrarea Consiliului Local Dr.Tr. Severin.

Astfel, structura acționariatului societății este formată, în prezent, din CL al Drobeta Turnu Severin (majoritar,99,1198%) și alte UAT-uri, care au aderat.

Pentru accesarea Fondurilor de Coeziune, condiție obligatorie a fost ca societatea să aibă capital integral de stat, ca atare, în acest sens a fost necesară retragerea de la tranzacționare de pe piața RASDAQ a acțiunilor (valorilor mobiliare) emise de Societatea SECOM SA Dr.Tr. Severin și anularea unui nr. de 6493 de acțiuni deținute de acționari persoane fizice conform Deciziei C.N. V.M nr.1394 / 10.08.2007.

Pentru înființarea Operatorului Regional a fost necesară emiterea Hotărârii Consiliului Local Dr.Tr. Severin nr. 129/28.08.2007, în calitate de acționar majoritar (87,566%) prin care au aprobat majorarea capitalului social al Societății SECOM SA, prin emiterea de noi acțiuni cel mult egale cu numărul de acțiuni anulate, care au fost oferite spre subscriere numai Autorităților Locale membre ale Asociației Intercomunitare, astfel încat, în prezent, capitalul social este în totalitate de stat.

Operatoul Regional Societatea SECOM S.A își desfășoară activitatea pe baza Contractului de Delegare a serviciilor de apă și canalizare, întocmit în conformitate cu Legea nr. 215/2001 privind Administrația Publică Locală republicată (în prezent abrogată de OUG nr. 57/2019 Codul Administrativ), Legea nr.51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, Legea nr. 241/2006 privind serviciul public de alimentare cu apă și canalizare, semnat și înscușit de toți acționarii operatorului.

Cu privire la termeni utilizati mai sus:

•**Asociația de Dezvoltare Intercomunitară (ADI Mehedinți)** a fost înființată și înregistrată la Registrul Asociațiilor și Fundațiilor de pe lângă Judecătoria Drobeta Turnu Severin sub nr. 17/A din 08.06.2007 si are în componentă Consiliul Judetean Mehedinți si

un nr. de 16 localități care au aprobat prin HCJ și HCL modificarea Actului Constitutiv și Statutul Asociației în conformitate cu prevederile H.G 855/2008.

• **Operatorul Regional (OR)** a fost înființat și este funcțional, are în componență un nr. de 13 localități care au aprobat prin HCL Actul Constitutiv și Structura Acționariatului.

• **Contractul de Delegare (CD)** a fost întocmit în conformitate cu modelul transmis de către Ministerul Mediului, a fost trimis Autorităților Locale pentru aprobare. Acesta a fost aprobat prin HCL de către un nr. de 13 localități din cele 16 acționari, diferența fiind reprezentată de localitățile care nu au avut sistem de apă și canalizare la momentul respectiv.

După aprobarea acestuia de către Autoritățile Locale prin HCL, a fost aprobat și semnat de către Asociație și Operator și au fost preluate exploatarea serviciilor de apă și de canalizare într-un nr. de 8 localități, în perioada anului 2013, de la acel moment urmând și alte localități, unele preluări fiind deja finalizate, iar altele în curs de derulare, acest lucru făcând parte din strategia Societății Secom SA de dezvoltare și extindere teritorială.

Pentru a avea o imagine de ansamblu asupra activității societății pe ultimii ani, prezentăm în continuare, în sinteză, principalii indicatori din situațiile financiare

(1) Venituri totale:

51.873.000 lei, 2026
49.403.000 lei, 2025
47.050.000 lei, 2024
46.202.000 lei, 2023
44.996.000 lei, 2022

(2) Cifra de afaceri:

47.204.000 lei, 2026
44.957.000 lei, 2025
42.816.000 lei, 2024
42.044.000 lei, 2023
41.097.000 lei, 2022

(3) Cheltuieli totale:

48.063.000 lei, 2026
45.774.000 lei, 2025
43.594.000 lei, 2024
42.947.000 lei, 2023
41.070.000 lei, 2022

(4) Profit net/Pierdere:

3.201.000 lei, 2026
3.048.000 lei, 2025
2.682.000 lei, 2024
2.734.000 lei, 2023
2.904.000 lei, 2022

Pentru anii 2022-2024 datele se regăsesc în Bugetul de Venituri și Cheltuieli aprobat de Hotărârea Adunării Generale Ordinare a Acționarilor Societății SECOM SA nr. 3 din 11.04.2022, iar pentru anii 2025 și 2026 sunt estimări/proгноze având ca fundamentare Actul Adicional nr.18 la Contractul de delegare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare nr.20 din 06.11.2009.

I.4. CONSTATĂRI CA

CA, prin analize și constatări proprii, fundamentate pe documentele și informațiile puse la dispoziție de aparatul executiv, constată următoarele:

- Există întocmit și fundamentat un plan de reparații și un plan de investiții, pentru anul 2022;
- soldul de clienți este de 13.928 mii lei la 31.12.2021 conform datelor preliminate, din care 61,83% sunt în litigiu sau încasarea lor este discutabilă (insolventa);
- datele financiare prezentate în procedura de selecție, pentru anul 2021, sunt susceptibile de a suporta corecții, în anul 2022, ca atare rezultatul raportat nu este transferabil 100% în flux de numerar (incasari);
- din soldul de 5.228 mii lei facturi apă-canal la 31.12.2021 conform datelor preliminate ,46.27 % reprezintă facturi restante;
- există obligativitatea constituirii de provizioane pentru riscul de încasare a unor terți și/sau pentru clienții în insolventa, ca atare se vor înregistra corecții care vor afecta rezultatul anului 2022;
- societatea are credite contractate cu bănci internaționale B.E.R.D. (perioadă de rambursare 2019-2030 prin rate semestriale) și B.E.I. (perioadă de rambursare Noiembrie 2012-Mai 2031 tot prin rate semestriale);
- există dispute nefinalizate cu privire la contractul încheiat de SECOM SA cu asocierea KASDUM aferent Contractului de lucrări pentru U.A.T. Drobeta pe Fonduri Europene (Fazare P.O.I.M.);
- fondul Întreținere, Înlocuire și Dezvoltare aferent OUG nr.198 din 2005 actualizat, se constituie la nivelul operatorului-regional după caz din ipozit pe profit, redevență și dividende, fiind necesar în principal pentru plata serviciului datoriei publice guvernamentale constând în rate de capital, dobânzi pentru Contractele cu B.E.R.D. și B.E.I.
- societatea se află în deficit de cash-flow, operațional, acest aspect urmând să afecteze societatea, după previziunile CA;
- salariile acordate personalului muncitor sunt disproporționate, fiind diferite pentru același tip de munca, diferențele între personalul calificat, muncitor, și necalificat, muncitor, nefiind semnificative;
- societatea va avea, în viitor, o creștere a fondului de salarii, datorate preluării unor salariați de la UAT-uri, nu se poate estima creșterea precum și datorită majorării salariului minim pe economie la nivel național;
- salariile personalului TESA sunt disproporționate, raportat la personalul muncitor și la felul muncii, existând necesitatea unei restructurări de costuri salariale, în anul 2022, pentru echilibrarea costurilor;

• în anul 2022 este posibil să se înregistreze pierdere, din cauza finalizării litigiilor cu SC KASDUM GF Srl Timișoara precum și a recuperării cu întârziere a sumelor solicitate în compensare de la ELSACO ELECTRONIC Srl Botoșani (provizioane și retratarea clienților incerti, insolvența).

Cu privire la UAT-uri, opinia CA este ca aceste nu vor genera profit, înregistrând costuri mai mari decât veniturile. Pentru acestea va fi foarte dificilă încasarea, de asemenea decizia de a fi preluate nu aparține CA. Aceste pierderi vor diminua profitul din Drobeta Turnu Severin, afectând profitabilitatea generală a societății, după opinia și analiza noastră.

II. VIZIUNEA, DECLARAȚIA DE MISIUNE ȘI OBIECTIVE STRATEGICE

Acest capitol este redactat în concordanță cu așteptările Asociației pentru Managementul Serviciilor de Apă și de Canalizare, menționate în scrisoarea de așteptări privind CA.

Viziunea

SECOM SA este un operator regional de apă și apă uzată pentru Județul Mehedinți și are ca obiectiv obținerea performanțelor operaționale și financiare care să recomande societatea ca o companie competitivă pe piața serviciilor de apă și serviciilor de canalizare din România.

Declarația de misiune

- Realizarea unui serviciu și a unei infrastructuri tehnico-edilitară moderne, capabile să susțină dezvoltarea economico-socială a localităților, să atragă investiții private și să stimuleze dezvoltarea durabilă a comunităților locale.
- Dezvoltarea și extinderea serviciului de alimentare cu apă și canalizare la nivelul întregii arii de delegare, în scopul îmbunătățirii condițiilor de viață ale comunităților locale.
- Îmbunătățirea calității mediului, prin utilizarea rațională a resurselor naturale de apă și epurarea corespunzătoare a apelor uzate, în conformitate cu prevederile legislației de mediu și ale directivelor Uniunii Europene.
- Orientarea serviciului către utilizatori
- Asigurarea accesului nediscriminatoriu al tuturor membrilor comunității aflați în perimetrul de distribuție a apei sau în perimetrul de colectare a apelor uzate la serviciul de alimentare cu apă și canalizare,
- Asigurarea calității serviciului la nivelul corespunzător normelor uniunii Europene,
- Reducerea pierderilor de apă și a consumurilor energetice din sistemele de alimentare cu apă și canalizare,
- Reducerea consumurilor specifice de apă potabilă la Utilizator, inclusiv prin contorizarea bransamentelor.
- Asigurarea contorizării consumului de apă pentru fiecare consumator cu care se încheie contracte de furnizare
- Promovarea programelor de investiții, în scopul dezvoltării și modernizării sistemelor de alimentare cu apă și canalizare,

- Adoptarea soluțiilor tehnice și tehnologice, cu costuri minime și în concordanță cu prognozele de dezvoltare edilitar-urbanistică și demografică a comunităților.
- Promovarea metodelor moderne de management,
- Promovarea profesionalismului, eticii profesionale și a formării profesionale continue a personalului care lucrează în domeniu,
- Echilibrul financiar al delegării, cu respectarea prețurilor și tarifelor,
- Asigurarea continuității serviciului și funcționării sistemului de alimentare cu apă și canalizare în condiții de siguranță și la parametri ceruți prin normele și prescripțiile tehnice.

Obiective strategice

Orientările CA în vederea stabilirii obiectivelor strategice pe termen lung sunt:

- Modernizarea continuă a infrastructurii preluată în delegare (rețele de apă potabilă și canalizare, stații de tratare și de epurare a apei) prin realizarea de investiții din surse proprii, din surse externe și din surse locale pentru creșterea eficienței activității de furnizare a serviciului public de alimentare cu apă și canalizare și asigurarea protecției mediului.
- Realizarea unei strategii eficiente de gestionare a nămolului rezultat din procesele de producție (Stațiile de Epurare și Stațiile de Tratare a Apei).
- Dezvoltarea unui sistem eficient de comunicare cu clientul care să asigure circulația rapidă și eficientă a informației.
- Dezvoltarea de programe de instruire continuă a personalului.
- Reducerea consumului de energie, resurse, materii prime, materiale în vederea minimizării costurilor.
- Menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management integrat calitate, mediu, sănătate și securitate în muncă.
- Continuarea implementării Strategiei de operare și mentenanță care să conducă la scăderea costurilor cu reparațiile și a costurilor de capital pentru investiții prin Planificarea fizică și financiară a mentenanței.
- Reducerea pierderilor de apă prin metode active și inovative și optimizarea consumurilor de materii prime, materiale și energie.
- Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor prin planificarea și furnizarea unor servicii care anticipează nevoile și așteptările clienților, la un cost rezonabil .
- Alinierea la Directivele UE a calității serviciului prestat utilizatorilor din aria de delegare.
- Creșterea numărului de utilizatori și implicit a performanței comerciale.
- Tarifare echitabilă.
- Adaptabilitate la cerințele utilizatorilor.
- Accesibilitate egală a utilizatorilor aflați în aria de distribuție a apei potabile și a colectării apei uzate la serviciul public, pe baze contractuale.
- Transparență și responsabilitate publică.

Acestea sunt direcțiile propuse.

Realizarea lor depinde foarte multe de managementul executiv.

CA este însă conștient că aceste nu se pot realiza în procent de 100%, mereu vor fi neîndepliniri și/sau situații care o să împiedice realizarea unor deziderate. Ne propunem însă

să realizăm cât se poate de multe. Important, apreciem noi, este să avem progres, pe fiecare segment în parte.

Obiectivul de baza

Constă în satisfacerea cerințelor clienților în ceea ce privește asigurarea din punct de vedere cantitativ și calitativ a serviciilor de alimentare cu apă și a serviciilor de canalizare în condițiile unei reale preocupări pentru protejarea mediului înconjurător. Totodată, este de înțeles faptul că este necesar ca societatea să poată prospera, să poată avea bani de investiții (alții decât din credite și fonduri de coeziune), ca atare este obligatoriu să înregistreze profit cât mai mare, fiind o societate pe acțiuni care are ca scop și realizarea de beneficii, pentru actionari, evident, după recuperarea pierderilor estimate și restructurarea costurilor.

Aceasta presupune:

- Îndeplinirea obligațiilor financiare legale către Bugetul de stat, Bugetul asigurărilor sociale de stat și fonduri speciale și către Bugetele locale ale Unităților Administrativ Teritoriale;
- Rambursarea creditelor contractate potrivit angajamentelor asumate;
- Creșterea productivității și implicit a cifrei de afaceri;
- Creșterea productivității muncii;
- Creșterea gradului de încasare a c/val. serviciilor prestate;
- Creșterea numărului de utilizatori (pe baza de contract);
- Creșterea rentabilității, calității și eficienței serviciilor prestate;
- Reducerea volumelor de apa care nu aduc venit în sistemele aflate în delegare;
- Accelerarea soluționării cererilor clienților;
- Conformarea la reglementările specifice din domeniul gospodăririi apelor, protecției mediului și sănătății populației.
- Dezvoltarea și implementarea unui management (atât strategic cât și operațional) pertinent, eficient, profesional;
- Menținerea și dezvoltarea infrastructurii corelate cu perspectivele generale, cele ale pieței specifice și convergența către standardele UE în domeniu;
- Realizarea unei profitabilități raționale, în limitele suportabilității sociale, dar fără erodarea perspectivelor de dezvoltare tehnică, tehnologică și managerială ale societății;
- Aproprierea permanentă și anticiparea cerințelor consumatorilor în paralel cu declanșarea unui proces sistematic de educare și informare a acestora privind importanța, necesitatea și utilitatea protejării resurselor de apă și implicit, a factorilor de mediu.

Directiile principale pentru realizarea obiectivelor strategice sunt:

➤ **Eficiența economică**

- optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică astfel încât performanțele dorite și serviciile cerute de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;

Componenta de administrare

2022-2026

- promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate al populației;
- modernizarea și îmbunătățirea serviciilor;
- modernizarea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată, în beneficiul populației și al mediului din aria de operare în scopul îndeplinirii obligațiilor din Contractul de Delegare;
- asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
- extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către client;
- îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi;

➤ **Orientarea către client**

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

➤ **Competența profesională**

- creșterea eficienței generale a societății, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- instruirea permanentă a personalului pentru creșterea gradului de profesionalism;
- crearea unui mediu favorabil învățării în cadrul societății și sprijinirea angajaților pentru a le dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne prin oferirea de oportunități materiale și de training.

➤ **Grija pentru mediu**

- gestionarea rațională a resurselor naturale;
- eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;
- implementarea eficientă a tehnologiilor de epurare moderne conform standardelor europene;
- implementarea metodelor eficiente de gestionare a nămolurilor. Grija pentru sănătatea populației;
- preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin modernizarea sistemelor de monitorizare a calității apei potabile și apei uzate.

Aceste direcții sunt un deziderat, CA înțelege ca va încerca sa le atinga în totalitate, deși, în practică, realizarea lor în proporție de 100% depinde de mulți factori.

III. STRATEGIA DE ADMINISTRARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR SI A CRITERIILOR DE PERFORMANTA

Strategiile specifice Operatorului Regional de apă și canalizare Societății Secom SA, cuprinse în componenta de administrare a Consiliului de Administrație, au fost elaborate cu respectarea viziunii, declarației de misiune și a principalelor direcții strategice.

Acestea au fost structurate în funcție de principalele direcții/departamente/ servicii/ compartimente ale Operatorului Regional, astfel:

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

Strategii privind aspectele instituționale

Sunt gândite pentru a fi perfecționate, implementate sau armonizate, următoarele strategii cu privire la aspectele instituționale:

- menținerea calității serviciilor, prin managementul sistemului integrat al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale;
- minimizarea impactului asupra activității Operatorului regional în contextul preluării progresive a noi zone de operare și armonizarea noilor structuri cu cele deja existente;

Strategii comerciale si de marketing

Sunt gândite pentru a fi perfecționate, implementate sau armonizate, următoarele strategii comerciale și de marketing:

- creșterea intensivă a pieței;
- acoperirea, cât de mult este posibil, spre 100%, a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în aria de operare existentă și preluată;
- unificarea tarifelor în zona de operare, aspect dificil de realizat, datorită faptului că sunt costuri diferite, de la arie la arie, nefiind echitabil să existe zone suprataxate;

Strategii operaționale și de întreținere

Sunt gândite pentru a fi perfecționate, implementate sau armonizate, următoarele strategii:

- strategia de exploatare a sistemelor, în sensul optimizării fluxurilor de achiziții, procesare, livrare și facturare (care duce la venituri, implicit);

- strategia de utilizare rațională a resurselor, în sensul optimizării achizițiilor (prețuri cât mai corecte, pentru costuri corecte) atât pentru fluxul investițional cât și pentru cel operațional;
- strategia de utilizare rațională a activelor fixe, în sensul în care este indicat să nu avem active fixe nefuncționale sau care nu sunt exploatate și nu aduc venituri operatorului;
- controlul și reducerea pierderilor, în speță, mărirea gradului de contorizare, eliminarea furturilor și pierderilor datorate defecțiunilor de rețea (alimentare);
- consolidarea relațiilor cu clienții, în special prin acces la informative, facil și mijlocirea comunicării (centre multifuncționale);

Strategii de resurse umane

Sunt gândite pentru a fi perfecționate, implementate sau armonizate, următoarele strategii cu privire la resurse umane:

- dezvoltarea unui sistem eficient și eficace de management al performanțelor resurselor umane;
- asigurarea unor compartimente funcționale, dimensionate corect;
- reducerea supradimensionării de personal;
- redistribuirea de personal;

Strategii privind sistemele informaționale

Sunt gândite pentru a fi perfecționate, implementate sau armonizate, următoarele strategii cu privire la sistemele informaționale:

- dezvoltarea sistemului informatic de management EMSYS;
- dezvoltarea informatizării operatorului, migrarea la o platformă online de conturi clienți și plăți facturi; creșterea gradului de vizibilitate online;
- creșterea gradului de transparență (publicare proceduri de achiziții, hotărâri ale CA, CV- management, achiziții importante, etc) pe platforma online.

Strategii de management financiar

Sunt gândite pentru a fi perfecționate, implementate sau armonizate, următoarele strategii cu privire la managementul financiar:

- întocmirea unui BVC corect, fundamentat pe realitățile operatorului;
- reducerea riscului de neplată al obligațiilor fiscale;
- asigurarea unui personal competitiv și suficient, plătit corect.

Strategii de atragere și derulare a fondurilor de coeziune

Sunt gândite pentru a fi perfecționate, implementate sau armonizate strategii cu privire la atragerea și derularea fondurilor de coeziune:

- accesarea și derularea corectă a programelor decontabile din fondurile de coeziune, sesizarea și raportarea către AM a neregulilor constatate, acolo unde este cazul;

- asigurarea unei implementări corecte, pentru a nu fi penalizați și a nu fi aplicate corecții, pe proiectele în derulare și pe cele care vor fi contractate;
- asigurarea cofinanțării, acolo unde este cazul;
- asigurarea plăților pentru creditele de investiții contractate.

Cu privire la pierderi, o reducere de 5%, este apreciată ca echitabilă.

Despre fiecare strategie, se va discuta în ședințele de CA, potrivit unui calendar, urmând a se implementa măsuri și a se stabili direcții de lucru, în speranța îndeplinirii 100% a celor de mai sus, deși acest lucru nu ține de CA, în totalitatea lui.

IV. PLANURI DE ACȚIUNE PENTRU REALIZAREA PRINCIPALELOR OBIECTIVE ÎN PERIOADA 2022-2026

Indicatorii financiari, nefinanciari și de guvernanță corporativă, avuți în vedere la întocmirea componentei de administrare, în principal, pe mandatul 2022- 2026.

Acestia sunt:

- creșterea veniturilor cu 3-5%;
- creșterea nivelului de încasare, cu 3-5%;
- realizarea gradului de investiții din surse proprii (minim 70%);
- reducerea timpilor de intervenție la lucrările accidentale aparute pe rețelele de apă-canal operate de Societatea SECOM SA;
- creșterea gradului de facturare a producției;
- reducerea numărului de opriri accidentale la distribuția de apă din rețelele de apă-canal operate de Societatea SECOM SA;
- extinderea rețelei de apă;
- creșterea numărului de branșamente;
- creșterea numărului de clienți.

Acești indicatori vor mai fi ajustați pe perioada mandatului, în funcție de situațiile nou aparute, la care sunt necesare măsuri.

Măsuri care se doresc implementate, pe scurt:

(1) creșterea veniturilor cu 3-5%

Măsuri avute în vedere (cu termene estimate):

- identificarea consumatorilor nefacturați (permanent);
- creșterea tarifelor conform Strategiei de Tarifare;
- creșterea rețelei, implicit a producției facturate.

(2) creșterea nivelului de încasare, cu 3-5%

- reducerea timpului de acționare în judecată a rau-platnicilor (permanent);
- eficientizarea sistemului de încasare;
- acceptarea unor eșalonari la plată (permanent);
- suspendarea serviciilor, pentru neplată (permanent);

Componenta de administrare

2022-2026

- implementarea sistemului electronic de încasari.

(3) realizarea gradului de investitii din surse proprii (minim 70%):

- asigurarea finanțării la timp, pentru asigurarea achizițiilor și finalizarea lucrărilor în timpul stabilit (permanent);

(4) reducerea timpilor de intervenție la lucrările accidentale aparute pe rețelele de apă canal operate de Societatea SECOM SA:

- dotări logistice;
- o mai bună specializare a personalului de intervenție, ajustarea pregătirii profesionale;
- asigurare permanentă cu mai multe echipe de lucru, pentru cazurile de avarii multiple sau avarii majore;
- call center promovat.

(5) creșterea gradului de facturare a producției:

- identificarea consumatorilor nefacturați (permanent);
- facturarea în avans, dacă nu se citește contor, pe sistem estimare consum, având prevederi legale inserate în contractul cu clientul.

(6) reducerea numărului de opriri accidentale la distribuția de apă din rețelele de apă-canal operate de societatea SECOM SA:

- implementare plan de revizii și mentenanță, cel puțin în zonele sensibile;

(7) extinderea rețelei de apă:

- extindere rețea de alimentare cu apă și canal (permanent), prin asigurarea de investiții constante și preluarea de noi UAT-uri, în speță, prin extinderea teritorială a operatorului.

(8) creșterea numărului de branșamente:

- atât ca urmare a branșamentelor pe rețeaua existentă cât și ca urmare a branșamentelor pe rețeaua de alimentare cu apă și canal ce urmează a fi extinsă, pentru zonele în care nu exista (în special cele rurale, permanent).

(9) creșterea numărului de clienți:

- identificarea consumatorilor nefacturați (permanent);
- prin investiții în rețea nouă și creșterea numărului de branșamente (permanent).

Ca o concluzie, cele inserate în cuprinsul componentei de administrare sunt intențiile CA, de implementat, pe perioada mandatului. Reușita planului de administrare ține și de personal, managementul direct implicat (executiv), et

Componenta de administrare

2022-2026

Indicatori de performanță:

Nr. Crt	Indicator	Formula de calcul	Date de referinta	An I (2022)	An II (2023)	An III (2024)	An IV (2025)	4 ani de mandat
1	Rata profitului	$\text{Rata profit \%} = (\text{Venituri din exploatare} - \text{Cheltuieli din exploatare} + \text{Cheltuieli cu amortizarea/redeventa}) / \text{Venituri le din exploatare}$	N/A	min. 15%	min. 15%	min. 15%	min. 15%	Îndeplinirea tintelor aferente fiecarui an de mandat
2	Lichiditate curenta	Active circulante / Datorii curente	N/A	Minim 1	Minim 1	Minim 1	Minim 1	Îndeplinirea tintelor aferente fiecarui an de mandat
3	Viteza de rotație a debitelor clienți (zile)	$(\text{Sold mediu clienți} / \text{Cifra de afaceri}) * 365$	N/A	maxim 100	maxim 100	maxim 100	maxim 100	Îndeplinirea tintelor aferente fiecarui an de mandat
4	Populația deservita pe angajat	Populația deservita / Număr total de angajați	valoare populatie deservita pe angajat pe anul 2021 388	minim 336	minim 336	minim 336	minim 340	Îndeplinirea tintelor aferente fiecarui an de mandat
5	Apane facturata (apa care nu aduce venit)	Producția de apă predistribuită — Volumul de apă furnizată / Producția de apă predistribuită	36.4% (pe 2021)	36,00%	35,50%	35,00%	34,50%	Scadere de min.1.9
6	Conformarea cu calitatea apei potabile	Numar de esantioane de apa pe an care sunt conforme cu standardele/totalul probelor prelevate intr-un an	98.34 (pe 2021)	min.98,4 %	min. 98,5%	min. 98.6%	min.99%	Crestere de min.0.66%

Componenta de administrare

2022-2026

Nr. Crt	Indicator	Formula de calcul	Date de referinta	An I (2022)	An II (2023)	An III (2024)	An IV (2025)	4 ani de mandat
7	Conformarea cu calitatea apei uzate	Numarul de esantioane de apa uzata pe an care sunt conforme cu standardele de calitate/total probelor prelevate intr-un an	85.36% (pe 2021)	min. 85,5%	min.85,5%	min.86%	min 87%	Crestere de min. 1.64%
8	Gradul de conectare al populatiei la reseaua de apa	Numarul de locuitori din sistem conectati la reseaua de apa/numarul total de locuitori din sistem	96.44% (an 2021)	min.96.5%	min.96.6%	min.96.7%	min.96.8%	Crestere de min. 0,36%
9	Gradul de racordare al populatiei la reseaua de canalizare	Numarul de locuitori din sistem conectati la reseaua de canalizare/ numarul total de locuitori din sistem	75.84% (an 2021)	min.76%	min.78%	min.82%	min.85%	Crestere de min. 9.16%
10	Rambursarea creditelor asumate	Conform contractelor de imprumut	Conform contracte de imprumut	Achitarea valorilor ratelor si dobânzilor anuale 1.019.099,95 euro	Achitarea valorilor ratelor si dobânzilor anuale 1.028.669,14 euro	Achitarea valorilor ratelor si dobânzilor anuale 1.023.235,50 euro	Achitarea valorilor ratelor si dobânzilor anuale 1.021.235,50 euro	Achitarea valorilor ratelor si dobânzilor pe durata contractului de mandat 4.092.240,09 euro
11	Datoria (obligatii restante fata de bugetul asigurarilor sociale)	Datorii financiare/(EBITDA-datorii contractata) (RON)	4.653.684 lei (la 31.12.2021)	5.073.000 lei (la 31.12.2022)	4.700.000 lei (la 31.12.2023)	3.800.000 lei (la 31.12.2024)	2.900.000 lei (la 31.12.2025)	2.900.000 lei la final de mandat

Componenta de administrare

2022-2026

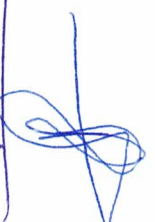
Nr. Crt	Indicator	Formula de calcul	Date de referinta	An I (2022)	An II (2023)	An III (2024)	An IV (2025)	4 ani de mandat
12	Satisfactia clientilor	(Suma calificative foarte bine si exceptional/total calificative) *100	N/A	Minim 75%	Minim 75%	Minim 75%	Minim 75%	Ponderea calificativelor de foarte bine si exceptional sa fie de min. 75% din totalul calificativelor chestionarelor
13	Soluționare cereri clienti	(Nr. de petitii al caror raspuns depaseste termenul de raspuns/nr. total de petitii)*100	N/A	maxim 2.5%	maxim 2.3%	maxim 2.3%	maxim 2.3%	Îndeplinirea tintelor pe fiecare an
14	Gradul de contorizare	(Nr de bransamente contorizate/ nr. total de bransamente)*100	99,56% (2021)	100%	100%	100%	100%	Îndeplinirea tintelor pe fiecare an
15	Cifra de afaceri	Cf. articolului de bilant	33.098.754 lei (an 2021)	40.000.000 lei (an 2022)	45.000.000 lei (an 2023)	45.500.000 lei (an 2024)	46.000.000 lei (an 2025)	Valoare minima la sfarsit de mandat de 46.000.000 lei
16	Productivitatea muncii	Producția vânduta (bilanț)/nr. mediu de angajați (bilanț)	33.062.075/372 = 88.877 lei/angajat (an 2021)	40.619.465/380=106.000 lei/angajat(an 2022)	44.900.000/375=115.000 lei/angajat(an 2023)	45.780.000/380=119.000 lei/angajat(an 2024)	46.678.000/380=123.000 lei/angajat (an 2025)	minim 123.000 lei/angajat
17	Guvernanța corporativa	N/A		Îndeplinirea obligațiilor de raportare prevazute în OUG 109/2011	Îndeplinirea obligațiilor de raportare prevazute în OUG 109/2011	Îndeplinirea obligațiilor de raportare prevazute în OUG 109/2011	Îndeplinirea obligațiilor de raportare prevazute în OUG 109/2011	Îndeplinirea obligațiilor de raportare prevazute în OUG 109/2011

2022-2026

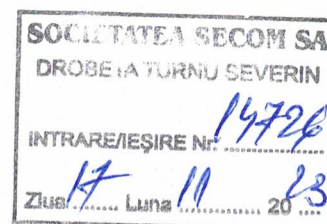

Președintele Consiliului de Administrație al Societății Secom SA,
Ion Iordache


Administrator,
Ana – Florina Vătășescu


Administrator,
Constantin Tăerel


Administrator,
Ștefan Alstani


Administrator,
Constantin Cîtu



COMPONENTA DE MANAGEMENT

Director General: *Ing. Adrian Turbat*

Director General Adjunct: *Ec. Oliver Gândacu*

Director Economic: *Ec. Petre Mărculescu*

Director Tehnic: *Ing. Ionuț Adrian Stoleriu*

Director Comercial: *Ing. Adelin Dumitrașcu*

1. CADRUL INSTITUȚIONAL ȘI SCOPUL DOCUMENTULUI STRATEGIC

Contextul elaborării actualului Plan de Management este legislația relevantă la nivel european și național în domeniul guvernării corporativă a întreprinderilor publice, respectiv Ordonanța de urgență nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

Conform Art. 22. Alin. (1) din O.U.G. nr. 109/2011: “(1) În termen de 60 de zile de la numire, directorii elaborează și prezintă consiliului de administrație o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanțari.”

Scopul elaborării prezentului document este acela ca, pe baza Planului de administrare elaborat de Consiliul de Administrație al Societății Sacom SA și pe baza Declarațiilor de Intenție a echipei manageriale să se stabilească Planul de Management cuprinzând strategia de conducere a operatorului regional de alimentare cu apă și canalizare din Județul Mehedinți. pe durata contractului de mandat aferent perioadei 2023 - 2024 pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite.

Planul de Management are ca baza viziunea managerială a conducerii executive pentru dezvoltarea strategică a Secom SA pe baza evoluției până în prezent a serviciului public de alimentare cu apă și canalizare ținând cont de contextul și tendințele actuale în domeniul serviciilor de profit la nivel național și internațional și de prognozele și perspectivele ce pot fi anticipate, astfel încât să asigure menținerea 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 și față de mediu. în condițiile unei dezvoltări durabile.

Planul de Management va operaționaliza obiectivele, indicatorii de performanță și măsurile pentru atingerea. monitorizarea și evaluarea rezultatelor previzionate în Planul de Administrare astfel încât să se atingă obiectivele strategice.

2. CADRUL LEGAL

Planul de management se pliază pe legislația aplicabilă societăților comerciale din România, coroborată cu legislația și reglementările existente în domeniul serviciilor publice de apă și canalizare, precum și cu alte acte normative, respective:

1. Legea 31/1990 privind societățile republicată cu modificările și completările ulterioare;
2. Ordonanța de urgență nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice;
3. Legea 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare
4. Legea 241/2006 a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, cu modificările și completările ulterioare;
5. Ordinul nr 88/2007 pentru aprobarea Regulamentului cadru al serviciului de alimentare cu apă și canalizare;
6. Ordinul 89/2007 pentru aprobarea Caietului de sarcini-cadru al serviciului de alimentare cu apă și de canalizare;
7. Ordinul 90/2007 pentru aprobarea contractului de furnizare, prestare a serviciului
8. Legea 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;
9. Hotărârea de guvern nr.123/2002 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;
10. Contractul de delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare
11. Contractele de Finanțare pentru programele de investiții
12. Contractele de împrumut pentru cofinanțarea investițiilor în fonduri europene
13. Prevederile Capitolului de mediu din Tratatul de Aderare al României la UE;
14. Directiva Europeană privind apă potabilă 98/83 CE, respectiv Directiva 91/271/CE privind epurarea apelor uzate urbane;

3. PREZENTAREA COMPANIEI DE APĂ SECOM SA

SECOM este o persoană juridică română, cu sediul în Drobeta Turnu Severin, Bld. Carol I nr 53, număr unic de înregistrare la Registrul Comerțului: J 25/172/11.04.1991.

Obiectul de activitate al Societății Secom SA constă, în principal, în operarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare a căror gestiune îi este delegată, conform Contractului de delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare.

Societatea SECOM SA este operator regional al serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, iar aria de operare la sfârșitul anului 2022, 34 localități (4 urban, 30 rural).

Localități arondate punctelor de lucru SECOM SA

DROBETA	BREZNIȚA OCOL	JIANA	SIMIAN	BAIA DE ARAMA	VANJU MARE	STREHAIA	IZVORUL BARZII	VANJULET
Turnu Severin	Breznița	Danceu	Simian	Baia de Arama	Vanju Mare	Strehaia	Izvorul Barzii	Vanjuleț
Gura Văii	Magheru	Jiana	Dudasul Cernetiului	Brebina		Comanda	Scanteiesti	Rogova
		Cioroboreni	Cerneti				Balotesti	Poroinita
		Jiana Veche	Dedovita Noua				Patolani	Drincea
			Hinova					Cearangu
			Bistrita					Recea
			Dedovita Veche					Punghina
			Valea Copcii					
			Poroina					
			Erghevita					

Societatea SECOM SA deține licență de operare pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare. În anul 2020, Operatorul a obținut Licența de funcționare **nr. 5046/25.08.2020 – Clasa 2, eliberată prin Ordinul Președintelui Autorității Naționale de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice nr. 344/25.08.2020 cu valabilitate până la data de 13.10.2025.**

Licența este un act juridic acordat de Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice (ANRSC) prin care se atestă dreptul titularului de a furniza servicii de alimentare cu apă și de canalizare. Acordarea licenței este o recunoaștere oficială a capacității optime a prestării serviciilor pentru o arie mare de operare, dar și a unei dotări tehnice de vârf.

Laboratoarele de apă potabilă și apă uzată sunt certificate RENAR. Laboratorul de apă potabilă, al Operatorului SECOM S.A., situat în str. Aeroportului nr. 2, efectuează analize organoleptice, fizico-chimice și microbiologice pentru determinarea parametrilor de calitate ai apei potabile, într-un sistem al calității acreditat de către RENAR prin Certificatul de Acreditare nr. LI 935, reînnoit în data de 16.11.2019, cu termen de valabilitate 15.11.2023. Laboratorul ape uzate, din cadrul stației de epurare Drobeta Turnu Severin, este acreditat RENAR, conform certificatului nr. LI 1032/10.10.2014. Reînnoirea acreditării a avut loc în data de 10.10.2018.

Aceste certificări confirmă angajamentul societății de a menține și îmbunătăți calitatea serviciilor prestate.

4. VIZIUNEA DE AFACERI PENTRU COMPANIA SECOM SA

SECOM SA se va asigura că furnizarea serviciilor de apă și canalizare de înaltă calitate este atinsă la nivel regional, lucrând în prima fază cu membrii inițiali ai ADI.

Totodată, va încuraja și alte unități administrativ teritoriale să adere la Asociația de Dezvoltare Intercomunitară [ADI].

Se va genera un sentiment de responsabilitate în toată compania, respectul pentru consumatori și părțile implicate și se va aprecia contribuțiile angajaților existenți, cât și pe ale celor noi, din punct de vedere al competenței

profesionale și al conștientizării civice.

SECOM SA va sprijini continuu conceptul de extindere și dezvoltare în județul Mehedinți pentru a răspunde provocării eficienței sectorului de apă.

5. CONCEPTELE ȘI DIRECȚIILE DIN DECLARAȚIILE DE INTENȚIE A ECHIPEI MANAGERIALE

Echipa managerială se angajează să asigure servicii complete de captare, tratare și distribuție a apei potabile, precum și servicii de colectare, transport și epurare a apei menajere și industriale.

În acest sens, compania își va continua, pe de o parte, acțiunile de menținere în funcțiune/întreținere a patrimoniului existent, iar pe de altă parte, va continua proiectele și acțiunile de investiții și dezvoltare în zone noi. În aceste acțiuni, preocuparea pentru calitatea serviciilor, întărirea capacității de a gestiona proiecte, preocupările de prevenire a poluării mediului și sănătatea și securitatea angajaților, vor avea un rol important.

Ca urmare:

- Dorim să contribuim la bunăstarea comunităților de oameni, prin asigurarea de servicii de furnizare apă potabilă și colectare apă uzată de bună calitate, la prețuri accesibile pentru cetățenii din aria deservită;
- Dorim să fim un factor de stabilitate din punct de vedere al asigurării serviciilor pentru clienții existenți și un factor de progres din punct de vedere al extinderii serviciilor în aria de operare;
- Țintim să ne menținem statusul de companie performanță, prosperă, stabilă și de top în domeniu și să ne continuăm dezvoltarea printr-un management modern, îmbunătățirea continuă a activității companiei, a responsabilității instituționale și prin încurajarea egală a dezvoltării profesionale a angajaților noștri;
- Ne angajăm să promovăm respectul reciproc și tratamentul egal al clienților noștri, prin facilitarea unei comunicări eficiente, coerente, transparente cu toți factorii relevanți;
- Ne angajăm să respectăm moștenirea de la natură, respectiv apă, care ocupă un rol central în obiectul nostru de activitate, prin promovarea unor politici de protecția și conservarea mediului înconjurător, atât în rândul angajaților cât și a clienților noștri prezenți și viitori;
- Dorim să îmbunătățim calitatea relațiilor cu clienții prin îmbunătățirea mijloacelor de comunicare și pregătirea angajaților;
- Dorim să încurajăm actualizarea și diversificarea surselor de documentare, informare și pregătire, în scopul facilitării luării unor decizii cât mai bune;
- Vom respecta în continuare standardele, legislația în vigoare și alte norme și cadre de referință relevante sau obligatorii necesare desfășurării activității sau îmbunătățirii acesteia
- Ne angajăm să asigurăm și să menținem profitabilitatea companiei pe termen scurt și mediu.

6. PRINCIPII DE MANAGEMENT

În scopul atingerii obiectivelor companiei și implementării viziunii și misiunii, în procesul managerial promovăm următoarele principii, care se consideră a fi valabile, necontradictorii, relativ invariabile în timp și complementare, cum ar fi:

1. Principiul Universalității Serviciilor Publice – accesul la serviciile publice de interes general reprezintă o componentă inseparabilă a drepturilor fundamentale ale omului, fapt ce impune că serviciile publice de gospodărie comunală să fie furnizate cu respectarea a unor cerințe minimale: accesul la servicii prin prisma suportabilității acestora; continuitatea serviciilor; tratamentul nediscriminatoriu. Acest principiu ghidează eforturile de planificare și dezvoltare strategică în aria de operare.

2. Continuității Serviciilor Publice – serviciile publice sunt constituite să răspundă unor nevoi permanente ale cetățenilor și nu unor nevoi trecătoare. Datorită specificului Companiei și a impactului pe care îl au aceste servicii

asupra bunăstării populației și a bunei desfășurări a activității clienților în aria de operare, este foarte important să facem tot posibilul ca serviciile de apă și canalizare să funcționeze neîntrerupt la standardele de calitate asumate, iar întreruperile să fie programate în timp de rezolvare cât mai redus cu puțință. Oamenii au nevoie de apă și canalizare 24 ore în 24 și 7 zile din 7. Acest principiu ghidează deciziile acțiunilor, de ierarhizare a priorităților, investițiilor, alocării resurselor, planificării etc.; în special la nivel operațional, pe termen scurt, în activitățile de zi cu zi dar și pe termen mediu și lung

3. Principiul Obiectivității – în acțiunile noastre facem tot posibilul să fim bine documentați în diferite probleme legate de bună desfășurare a activităților, a problemelor prezente și proiectele viitoare, de investiții și dezvoltare. În procesul de documentare ne bazăm pe mai multe surse interne și externe, pe realitatea din teren, pe articole și studii de specialitate și pe puncte de vedere diferite pe care le analizăm imparțial și deschis. Acest principiu facilitează luarea unor decizii și implementarea unor măsuri bine ancorate în nevoile și în realitatea de pe teren.

4. Principiul Dezvoltării Strategice – este unanim acceptată ideea că schimbarea este parte integrantă a vieții și societăților din toate timpurile. În prezent, această caracteristică este complexă și dinamică datorită interdependenței factorilor principali atât interne companiei, cât și externe: nevoile clienților, dezvoltare regională, cercetare-dezvoltare, dezvoltarea tehnologiei și a tehnologiilor, legislației, protecția mediului, situație socio-economică, resurse umane și economice. Acest principiu ghidează planificarea eficace, pe termen mediu și lung, pe de o parte prin procesul de menținere, întreținere și înlocuire a echipamentelor, rețelelor, instalațiilor, stațiilor de epurare, uzinelor de apă, forajelor și stațiilor de pompare iar pe de altă parte prin procesul de creștere a gradului de accesibilitate a populației la servicii de apă și canalizare prin construirea de noi stații de epurare, uzine de apă, stații de pompare, prin extinderea rețelelor și activității regionale.

5. Principiul Sinergiei Eforturilor – în scopul atingerii obiectivelor sunt mobilizate o diversitate semnificativă și complexă de oameni cu competențe diferite. Organizarea și motivarea oamenilor, comunicarea organizațională, dezvoltarea competențelor și aplicarea acestora într-o manieră eficientă și eficace, sunt câteva dintre preocupările pe care le promovăm prin intermediul acestui principiu. Acest principiu facilitează luarea deciziilor într-o manieră care să realizeze masă critică optimă de oameni, necesară inițierii, realizării, implementării și finalizării diferitelor proiecte, acțiuni și activități.

6. Principiul Transparenței și Profesionalismului operațiunilor comerciale în sistemul serviciilor de gospodărie comunală – acest principiu susține raționalitatea și corectitudinea din punct de vedere organizatoric pentru a evita acțiuni dictate de bunul plac, în raport cu modul de gestionare a banilor, iar din punct de vedere comercial să nu permită comportamente care vizează sfidarea flagrantă a legislației privind achizițiile aferente sistemului

7. Principiul Eficienței Economice – principiul relevă faptul că societatea nu are ca scop maximizarea profitului și respectând obiectivul de a fi eficient, nu va încălca principiul universalității serviciilor de gospodărie comunală (descrie la punctul 1).

8. Principiul Unității Dinamice a Reglementărilor Specifice – principiul a fost implementat odată cu apariția legislației românești, aliniată la standardele europene de performanță. Acest principiu are la bază:

- Cerințe de natură obiectivă (îmbunătățirea permanentă a raportului calitate – preț, pe fondul creșterii mai rapide a factorului calitate, comparativ cu factorul preț, diminuarea și/sau eliminarea factorilor de risc privind calitatea intrinsecă a operatorilor din cadrul serviciilor de gospodărie comunală; structurarea unor operatori puternici din punct de vedere tehnic, tehnologic și economic – financiar, astfel încât gradul de pregătire al acestora să fie dacă nu maxim cel puțin optimal)
- Cerințe de natură subiectivă (diminuarea la minim a componentelor subiective neprofesionale și arbitrare, în spațiul deciziilor strategice din sistemul serviciilor publice de gospodărie comunală, diminuarea gradului de

risc privind concurență neloială și raportarea pe această baza, a operatorilor la aceleași coordonate și criterii de natură tehnică, organizatorică și financiară; reglementarea și controlul regimului de concesiune a serviciilor publice în paralel cu diminuarea factorului politic în realizarea și finalizarea unor astfel de acțiuni; disciplinarea și responsabilizarea comportamentului unor operatori de pe piață serviciilor publice).

7. VALORILE SECOM SA

Principiile menționate anterior au la baza o serie de valori în care credem și pe care le promovăm în compania noastră. În rândurile care urmează, menționăm cele mai importante valori în care credem, fără a ne rezuma la acestea:

1. Integritate
2. Loialitate
3. Responsabilitate
4. Respectul legii
5. Echitate
6. Transparență
7. Profesionalism
8. Deschidere față de idei și abordări noi
9. Dialog și consens
10. Confidențialitate

Integritate – suntem un colectiv cu o conduită onestă

Loialitate – suntem devotați companiei și clienților noștri în scopul îndeplinirii obiectivelor asumate atât în nume personal cât și în numele companiei.

Responsabilitate – ne asumăm responsabilitatea pentru activitățile întreprinse de noi, și suntem gata să suportăm consecințele acestora.

Respectul legii – respectăm prevederile legale și nu ne abatem de la acestea. Încălcarea legii este nepermisă.

Echitate – atât angajații societății, 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 atingerea unui standard ridicat de calitate a serviciilor prestate, pentru satisfacerea profesională cerințelor clienților și câștigarea loialității acestora. Ne bazăm pe o bună judecată profesională asigurată de experiență și valoarea angajații noștri. Comunicăm, conlucrăm și reușim împreună.

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

Dialog – promovăm procesul voluntar prin care partenerii se informează, consulta și negociază în vederea stabilirii unor acorduri în probleme 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.

8. MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE STRATEGICE ALE SECOM SA

1. Prestarea la nivel regional a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare conform standardelor de înaltă calitate, dezvoltarea infrastructurii, fără a prejudicia resursele naturale limitate, mediul înconjurător, securitatea și sănătatea tuturor partenerilor.
2. Prestarea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare în condiții de regularitate, eficiență, economicitate și eficacitate, cu protejarea fondurilor publice împotriva pierderilor datorate erorii, risipei, abuzului sau fraudei.
3. Asigurarea fiabilității informațiilor interne și externe utilizate în cadrul Secom SA sau difuzate către terți printr-un sistem contabil adecvat și protejarea documentelor împotriva fraudelor (disimularea furtului și distorsionarea rezultatelor).
4. Dezvoltarea și întreținerea unor sisteme interne și externe de colectare, stocare, preluare, actualizare și difuzare a datelor și informațiilor financiare și de conducere, precum și a unor sisteme și proceduri de informare publice adecvate prin rapoarte periodice.
5. Asigurarea desfășurării activităților societății în conformitate cu obligațiile impuse de legi și de regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.
6. Crearea unei organizații mai flexibile și eficiente care să fie capabilă să se adapteze la schimbările și provocările viitoare; va fi nevoie de mai mult personal pentru exploatarea a patrimoniului (stații de tratare, foraje, rețele, stații de epurare).

Transpunerea în priorități strategice pentru zona de operare este redată în tabelul 1, de mai jos:

Priorități strategice:

Viziune	Înțeles	Prioritate Strategică
1. Companie modernă	Rol clar de valoare adăugată, organizat eficient într-o structură modernă și cu metode modernă de lucru	Organizație modernă, programe de lucru, competențe și management.
2. Societate comercială	Orientată spre profit, le ader de sector, influență.	Demonstrarea progreselor în contabilitate și eficientizarea costurilor
3. Asigurarea calității apei potabile la utilizatori	Administrarea surselor de apă brută (apă subterană și apă de suprafață) în conformitate cu nivelul serviciilor prescrise de indicatorii de calitate/presiune	Lucrările în derulare vor produce îmbunătățiri pe termen scurt și mediu în zonele unde se realizează investiții din fonduri europene, cu acțiuni pe termen lung în zonele de prioritate înaltă sprijinită de programul de investiții
4. Asigurarea calității apei potabile la utilizatori	Epurarea apelor uzate și deversarea în emisar conform normelor în extinderea eficienței a zonelor de operare	Importanța pentru o dezvoltare ulterioară a sectorului de apă în județul Mehedinți
5. Baza Regională	Flexibilitate în extinderea eficiență a zonelor de operare	Importanța pentru o dezvoltare ulterioară a sectorului de apă în județul Mehedinți
6. Responsabilitate	Asumarea problemelor intrărilor și rezultatelor la toate nivelele.	Realizată prin dezvoltarea activităților de Resurse Umane incluzând asimilarea în companie a personalului existent din alte regiuni implicat în exploatare.

7. Respectul fata de clienți	Îmbunătățirea calității eficiența și costul serviciilor.	Conlucrarea din eficiența operațională și financiară și relațiile bune cu clienții și publicul.
8. Protejarea mediului	Eliminarea aspectelor cu impact semnificativ asupra mediului și preocuparea continua pentru protejarea sănătății publice	
9. Aprecierea contribuției angajaților	Posturi care adaugă valoare și stimulente pe măsură	Optimizarea numărului de personal din aria de operare
10. Componente profesionale	Calificări adecvate sunt necesare pentru o organizație modernă și posturile aferente	Calificări necesare pentru acoperirea ariei de operare

9. STRATEGII DE MANAGEMENT

În scopul îndeplinirii misiunii, Secom SA își propune următoarele strategii de management împărțite în două categorii principale:

- Strategii de management operațional** – scopul principal al acestei categorii de strategii, planuri și acțiuni este păstrarea și protejarea patrimoniului existent, a tot ceea ce are Secom SA în prezent, a resurselor acestuia, respectiv păstrarea/menținerea clienților existenți, a acreditărilor, certificatelor, avizelor, întreținerea și exploatarea echipamentelor existente, a stațiilor de epurare, forajelor, uzinelor de apă și de derulare a contractelor asumate; această categorie asigură continuitatea serviciilor, prin desfășurarea activităților și rezolvarea problemelor de zi cu zi;
- Strategii de dezvoltare** – scopul principal al acestei categorii de strategii, planuri și acțiuni este creșterea, dezvoltarea/extinderea patrimoniului, respectiv a numărului de clienți, construirea de noi stații de epurare, foraje, uzine de apă, noi acreditări etc; această categorie tot ceea ce ne asigura un nou status quo, diferit, îmbunătățit, sporirea resurselor de toate tipurile: economice, mijloace fixe și mobile, capital intelectual.

Este important de reținut că ambele categorii se întrepătrund printr-o funcționalitate dinamică, complementară, vie, într-un mod în care să faciliteze atingerea obiectivelor, sustenabilitatea și eficiența companiei.

1. STRATEGII DE MANAGEMENT OPERAȚIONAL

1.1. STRATEGIA DE MENȚINERE ȘI RESPECTARE A CONTRACTELOR ÎN DERULARE

Menținerea derulării în condiții optime, pentru toate părțile implicate, a Contractului de Delegare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare

Prin contractul de delegare:

- Operatorul își asumă răspunderea furnizării Serviciilor delegate, sub controlul Autorității Delegante, în condițiile și termenii contractului și în conformitate cu normele legale și de reglementare aplicabile.

Dispozițiile speciale – Partea Comună stabilește regulile privind principiile generale ale furnizării Serviciilor delegate, modul de realizare a Lucrărilor, prețurile și tarifele, obiectivele de calitate ale Serviciilor delegate și relațiile cu Utilizatorii.

Dispozițiile speciale – Partea de Apă și Dispozițiile Speciale – Partea de Canalizare stabilesc îndeosebi termenii și condițiile furnizării fiecărui serviciu delegat, definiția Perimetrelor de Distribuție a Apei și de

Colectare a Apei Uzate, modul de furnizare a Serviciilor delegate, prețurile și tarifele și calitatea serviciilor furnizate Utilizatorilor.

- Operatorul va avea dreptul exclusiv de a furniza serviciile publice de alimentare cu apă și de canalizare pe Aria de Competență Teritorială a Autorității Delegată. Serviciile delegate cuprind în exclusivitate:
 - Producția, transportul și alimentarea cu apă
 - Colectarea, transportul și tratarea apelor uzate din Aria delegării
 - Lucrări de extindere și reabilitare în Perimetrul de Distribuție a Apei Potabile și în Perimetrul de Colectare a Apei Uzate

1.2. STRATEGIA PENTRU STANDARDE, ACREDITARI SI MANAGEMENT INTEGRAT

Menținerea calității serviciilor, prin managementul sistemului integrat al calității mediului, sănătății și securității ocupaționale și prin menținerea acreditării și reînregistrarea la Ministerul Sănătății a Laboratorului Control calitate Apă.

Sistemul integrat de management reprezintă o abordare managerială logică și sistematică ceea ce permite luarea de decizii strategice și operaționale optime care iau în considerare toate aspectele esențiale ce conduc la funcționarea eficientă a unei organizații, atât din punct de vedere al calității, al mediului cât și al sănătății și securității ocupaționale.

Menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management integrat în conformitate cu cerințele standardelor de referință SR EN ISO 9001:2015, SR EN ISO 14001:2015 și SR OHSAS 45001:2018.

Prin implementarea acestui sistem integrat de management, organizația are ca obiective specifice:

- Să-și îmbunătățească eficacitatea proceselor derulate în cadrul organizației, competitivitatea serviciilor furnizate și să ofere clienților organizației garanția că furnizează constant calitatea dorită
- Să demonstreze preocuparea managementului organizației de a acorda importanță impactului real și potențial al activităților și serviciilor noastre asupra mediului, în scopul îmbunătățirii protecției mediului (controlul poluării și dezvoltării durabile)
- Să demonstreze preocuparea managementului organizației pentru a elimina sau minimiza riscurile privind sănătatea și securitatea ocupațională a angajaților și a altor părți interesate riscuri asociate activităților organizației noastre

1.3. STRATEGIA TARIFARĂ

La baza strategiei menținerii și dezvoltării societății se află **politică tarifară**, construită pe principiul conform căruia prețurile / tarifele sunt fundamentate având în vedere acoperirea costurilor

Pornind de la **definirea prețului**, că fiind un instrument al pieței și un indicator al realității ajungem la cost. Noțiunea de **cost** reprezintă expresia valorică a unui consum de factori aducători de venit.

Prin urmare prețul apei potabile respectiv tariful pentru canalizare măsoară **totalitatea/suma costurilor** aferente cu producerea și distribuția apei și prestarea serviciului de colectare a canalizării precum și epurarea apelor uzate în vederea deversării în emisari. Iată câteva din **categoriile mari de costuri** din structura prețului pentru apă, respectiv a tarifului pentru canalizare:

1. **Cheltuieli materiale:**
 - Apa brută
 - Energie electrică
 - Materiale tehnologice
 - Obiecte de inventar

2. **Cheltuieli cu munca vie:**

- Salarii
- CAS, sănătate, șomaj etc
- Tichete de masă

3. **Cheltuieli cu impozite și taxe:**

- Parcul auto, clădiri, terenuri etc

4. **Alte cheltuieli:**

- Protecția mediului
- Studii și cercetări
- Reclamă, publicitate
- Reparații curente
- Servicii executate cu terții (ex. Pază, curățenie, telefonie, poștă)

5. **Amortizarea activelor fixe (altele decât domeniul public)**6. **Taxa de concesiune**7. **Cheltuieli financiare:**

- Dobânzi și comisioane pentru creditele de cofinanțare
- Diferențe de curs valutar pentru creditele externe (de cofinanțare)

Secom SA se preocupa în permanenta de optimizarea costurilor astfel incit serviciile cerute de consumatori sa se realizeze cu costuri cit mai scăzute.

Pe lângă suma costurilor pe care prețul / tariful trebuie să le acopere, pentru dezvoltarea și menținerea activității la standardele cerute de legislația în vigoare este necesar ca **prețul / tariful să genereze profit.**

În condițiile actuale în care societatea are în derulare proiecte cu finanțare externă din fonduri europene cofinanțarea proiectelor e asigurată atât din credite cat si din surse proprii, prin urmare în structura prețului / tarifului este inclusă **o cota de profit care se acopere, pe lângă nevoia de investiții și serviciul datoriei** (rambursarea ratelor și dobânzilor la credite)

Profitul, alături de sursa din amortizare si taxa de concesiune, reprezintă sursa proprie de finanțare a investițiilor în sistemele de alimentare cu apa si canalizare, precum si de rambursare a creditelor de cofinanțare.

În cadrul Anexei 4-STRATEGIA TARIFARĂ din contractul de delegare a Serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare –Dispoziții Generale aprobată prin Actul Adițional nr.19 din 09.11.2021 se completează cu data tarifului inițial (tarif apă 3.82 RON/m³,tarif canalizare 2.18 RON/m³) respectiv 01.11.2018 astfel:

STRATEGIA DE TARIFARE	Tarif inițial 01.11.2018	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	RON/m ³	%	%	%	%	%	%
Tarif apă	3.82	4.00	8.00	15.00	4.00	5.00	4.20
Tarif canalizare	2.18	4.00	2.70	28.00	14.00	14.00	4.00

În conformitate cu obiectivele strategice generale ale societății, prezentul plan pune accent pe obiective la nivelul activităților economico-financiare după cum urmează:

- Asigurarea unei rate a profitului, a unei lichidități curente și a unei viteze de rotație a debitelor clienți la nivelul anilor 2023 – 2024, care să asigure îmbunătățirea valorilor din 2022
- Atingerea indicilor de rentabilitate prevăzuți în contractul de delegare
- Asigurarea unui nivel optim al ratei de îndatorare totală
- Asigurarea permanentă a fluxului de numerar (cash – full) necesar bunei desfășurări al activităților productive și acelor investiționale
- Asigurarea unui grad ridicat de încasare a producției facturate
- Respectarea în continuare a nivelurilor de servicii privind soluționarea reclamațiilor / petițiilor formulate de clienți, cu privire la facturi
- Creșterea vânzărilor prin realizarea controlată a extinderilor rețelelor publice de apă – canal
- Implementarea Programului de Reducere a Pierderilor
 - Creșterea ponderii facturilor încasate folosind mijloace alternative de plata, concomitent cu reducerea în continuare a ponderii facturilor încasate direct la casierie

1.4. STRATEGIA PENTRU MENTENANȚA SISTEMULUI DE DISTRIBUȚIE A APEI RECI ȘI AL SISTEMULUI DE PRELUARE ȘI TRANSPORT A APEI UZATE MENAJERE ȘI FLUVIALE

Mentenanța rețelei

Lungimile rețelelor de alimentare cu apă și canalizare la nivel de operator regional sunt prezentate în tabelul de mai jos :

NR CRT.	LOCALITATE	KM REȚEA APĂ		KM REȚEA CANALIZARE
		ADUCTIUNE	DISTRIBUTIE	CANALIZARE
1	DROBETA TR. SEVERIN	5,76	241	159
2	GURA VAI	0,2	5,3	4,09
3	BAIA DE ARAMA	0,35	12,02	10,66
4	BREBINA	1,05	9,54	5,08
5	SIMIAN	-	25,27	19,32
6	CERNEȚI+DEDOV NOUĂ	0,36	24,3	15,89
7	DUDAȘU CERNEȚIULUI	-	8,02	5,07
8	DEDOVIȚA VECHIE-POROIINA-ERGHEVIȚA-VALEA COPCII	6,12	8,07	-
9	HINOVA	0,51	8,78	-
10	BISTRITA	0,65	7,035	-
11	VÎNJU MARE	4,67	21,72	19,4
12	ROGOVA + POROINITA	0,77	16,95	-
13	VÎNJULEȚ	0,43	17,628	6,47
14	STREHAIA	0,65	31,686	23,515
15	COMANDA	0,6	12	9,8

16	IANA+IANA MARE	0,32	15,4	-
17	DANCEU	0,53	10,21	3,81
18	CIOROBORNI	0,48	11,5	-
19	IANA VECHE	0,28	5,3	-
20	BREZNITA	-	11,1	9,49
21	MAGHERU	-	8	6,91
22	IZVORU BIRZII	0,17	4,05	-
23	BALOTESTI	0,02	5,27	-
24	SCHINTEIESTI	0,17	1,5	-
25	PUNGHINA	0,2	12,06	8,76
26	DRINCEA+CERÂNGU	0,65	9,92	5,92
27	RECEA	0,61	6,5	6,76
	TOTAL	25,56	550,119	319,925

În vederea asigurării funcționării permanente a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare la toți utilizatorii, întreținerii rețelei de alimentare cu apă, inclusiv a branșamentelor, este necesară asigurarea exploatarei, întreținerii și reparării rețelelor în conformitate cu instrucțiunile tehnice specifice pe baza programelor anuale de revizii tehnice, reparații curente și capitale, modernizări și investiții.

În vederea menținerii și îmbunătățirii sistemului de mentenanță se are în vedere respectarea prevederilor Regulamentului serviciilor de apă și de canalizare; revizuirea procedurilor de operare și a instrucțiunilor de lucru; remedierea avariilor semnalate în sistem:

- Program de mentenanță clar, cu posibilitatea adăugării noilor rețele executate prin extinderea sistemului de distribuție. Programul va fi generat lunar și pe zile cu posibilitatea reprogramării activităților neefectuate
- Executarea tuturor operațiunilor de mentenanță preventivă la intervalele de timp prestabilite;
- Flexibilitate și rapiditate în remedierea avariilor;
- Arhivarea și sistematizarea informațiilor într-o bază de date.

Creșterea fiabilității sistemului de distribuție apă potabilă și colectare apă uzată menajeră și meteorică se poate îndeplini prin aplicarea următoarelor acțiuni:

- Întocmirea și actualizarea ori de câte ori este necesar a:
 - a) instrucțiuni/proceduri tehnice interne generale;
 - b) instrucțiuni/proceduri tehnice interne pentru exploatarea instalațiilor principale;
 - c) instrucțiuni/proceduri tehnice interne pentru principalele utilaje și instalații auxiliare;
 - d) instrucțiuni/proceduri tehnice interne pentru executarea manevrelor curente;
 - e) instrucțiuni/proceduri tehnice interne pentru lichidarea avariilor;
 - f) instrucțiuni/proceduri tehnice interne pentru protecții și automatizări;
 - g) instrucțiuni/proceduri tehnice interne pentru executarea lucrărilor de întreținere
- Lucrările de remediere a avariilor pe rețeaua de apă și cea de canal să fie executate în 90% din cazuri, în 24 ore de la semnalare – prin mobilizare de personal, utilaje și piese de reparație disponibile – achiziționate prin planul anual de achiziții;
- Analiza fiecărui incident sau a fiecărei avarii va fi efectuată și finalizată în conformitate cu Regulamentul serviciului

- Îndeplinirea planului anual de mentenanță preventivă a rețelei de apă și canalizare – se urmărește curățirea a 4 km rețea de canal și executarea de lucrări de mentenanță a 5 km pe rețeaua de apă – prin lucrări de calitate, asigurare cu utilaje specializate – duc la reducerea numărului de intervenții pentru reparații, scăderea nr de reclamații, micșorarea volumului pierderilor de apă în sistem;
- Perfecționarea personalului existent în lucrul cu aparatură electronică de depistare a pierderilor de apă ascunse și a bransamentelor fraudulos executate;
- Finalizarea sistemului GIS cu privire atât la localizarea în trama stradală a conductelor, cât și la introducerea elementelor componente ale conductelor, armaturilor, adâncimilor de pozare, etc, la rețelele de distribuție și canalizare;
- Previzionarea costurilor viitoare de mentenanță;
- Previzionarea achizițiilor de materiale, utilaje și personal pentru operațiunile viitoare de mentenanță;
- Intervenții rapide sigure și de calitate;
- Evaluarea gradului de uzură pe fiecare tronson de conductă sau de canal;
- Programarea viitoarelor decizii de reabilitare, modernizare și extindere corelat cu managementul activelor.

Contorizarea, repararea și citirea contoarelor

În vederea menținerii în funcțiune a sistemului de contorizare se are în vedere înlocuirea contoarelor de citire directă cu contoare cu transmiterea înregistrării prin unde radio.

În acest sens se are în vedere completarea programului de schimb cu apometre cu noi consumatori; dotarea echipamentelor de schimb apometre cu mașini de transport; asigurarea unui stoc de apometre necesare pentru schimb între două verificări metrologice; repararea și verificarea metrologică pentru toate contoarele a căror durată de viață nu a expirat; menținerea în parametri a standurilor de verificat apometre; monitorizarea calității verificărilor metrologice.

Mentenanța parcului auto

Parcul auto al operatorului regional SECOM SA are în componentă mașini de intervenție, mașini de transport marfă, utilaje terasiere, mașini specifice activității de mentenanță a sistemului de canalizare. Este esențială menținerea în stare permanentă de funcționare a întregului parc auto, reprezentând o condiție necesară în bună funcționare a întregului sistem de apă și canalizare, beneficiarii serviciilor prestate de mașinile din parcul auto fiind sectoarele funcționale ale operatorului.

Mentenanța echipamentelor electrice de automatizare mecanice

Echipamentele electrice, de automatizare, mecanice se găsesc în componentă sistemului de producere și distribuție al apei potabile precum și de transport și epurare al apei uzate.

Funcționarea acestor echipamente este esențială, fără de care este pusă în pericol atât sănătatea aglomerărilor urbane, siguranță la incendii, cât și activitatea socio-economică a aglomerărilor umane. Astfel, mentenanță acestor echipamente reprezintă o parte importantă a activităților desfășurate de operatorul regional. Există o legătură directă cu managementul activelor din a cărei bază de date se extrag echipamentele cu subansamblele din componentă. Pentru toate aceste echipamente se elaborează planul de mentenanță anual, lunar, zilnic.

Ca un obiectiv important se urmărește îndeplinirea programului de mentenanță programat, urmărirea activităților desfășurate de firmele ce au contractat servicii de mentenanță preventivă și corectivă, emiterea de rapoarte periodice de firmele cu care se face mentenanță în vederea evaluării generale a echipamentului, creșterea eficienței mentenanței preventive pentru mărirea duratei de viață a echipamentelor, evitarea sau diminuarea riscului defectării accidentale, reducerea cheltuielilor cu reparațiile și chiar externalizarea serviciilor de mentenanță

Efficientizarea consumului de energie

Tratarea apei, distribuția în rețelele de conducte urbane, colectarea apei utilizate, transportul la stația de epurare și epurarea ei – necesită o cantitate considerabilă de energie. În ceea ce privește costul final al apei, energia este unul dintre cele mai mari în bugetul unui operator. Prin urmare nevoia unui management eficient al energiei este de importantă vitală în asigurarea unui serviciu de apă / canal eficient atât pentru clienți cât și pentru operator prin oferirea serviciului la un tarif suportabil de client dar și profitabil pentru operator, condiție necesară pentru asigurarea fondurilor necesare dezvoltării

În prima faza s-a încercat conștientizarea personalului din toate compartimentele funcționale ale operatorului cu privire la folosirea eficientă a energiei, monitorizarea și analiza costurilor energetice actuale, anticiparea consumurilor energetice viitoare ca urmare a preluării în operare a noilor investiții în tratarea și epurarea apei a noilor localități ce vor delega operarea serviciului de apă și canal precum și alcătuirea unei liste generice de potențiale zone unde se pot face intervenții pentru reduceri semnificative de energie.

Se urmărește reducerea consumurilor energetice în procesul de tratare și distribuție al apei, reducerea consumurilor energetice în sistemul de transport și epurare al apei uzate menajere și pluviale, reducerea costurilor energetice în spațiile de producție și clădirile administrative ale operatorului SECOM SA

1.5. STRATEGIA COMERCIALĂ ȘI DE CONSOLIDARE A RELAȚIILOR CU CLIEȚII

Prin programul propus, SECOM S.A. pune în centrul atenției felul în care sunt tratate cele mai multe dintre grupurile interesate de funcționarea societății, fiecare manager, individual și în echipa de conducere, având rolul de a media și decide asupra exigențelor utile companiei, exprimate de grupurile de interese.

Din grupurile interesate de funcționarea societății, grupul clienților (consumatorilor) este cel mai important, relația de schimb cu aceștia fiind cea care aduce venit și asigură fluxul de numerar.

Înțelegând interesele clienților, Secom S.A. va continua și în viitor să facă eforturi pentru a adăuga valoare serviciilor prestate, întrucât în cazul apei reci și a canalizării, clientul nu poate verifica serviciul înainte de a fi prestat.

Întrucât serviciile de Secom S.A. nu pot fi stocate și analizând fluctuațiile din cererea consumatorilor (orară, zilnică, lunară, etc.) activitatea de exploatare precum și cea de investiții este gestionată în așa manieră încât să reziste în perioadele de vârf dar să nu aducă costuri suplimentare în situația unui consum scăzut de apă.

Preocuparea de a **adauga valoare pentru client** în cazul societății noastre se va concentra și în viitor asupra relației cu clientul. În acest sens vor fi continuate acțiuni dintre care putem enumera:

- Selectarea și educarea personalului care interacționează cu clienții
- Informarea permanentă a consumatorilor prin mijloace electronice și mass media cu privire la: conținutul facturii, modificarea prețului apei și a tarifului pentru canalizare, informarea asupra lucrărilor de investiții efectuate în diferite zone și a întreruperilor în furnizarea apei;
- Organizarea de evenimente și campanii de informare și responsabilitate socială;
- Apariții regulate în mass-media în scop de informare a publicului;
- Editarea de publicații și materiale informative tipărite și/sau în format electronic.

Fiind conștienți de faptul că serviciile noastre reprezintă un monopol, clienții fiind unii captivi, nu întotdeauna putem să le oferim exact ceea ce își doresc sau se așteaptă să primească, este important să procedăm de așa manieră încât aceștia să nu fie dezamăgiți. Acest prospect ne propunem să-l gestionăm și în viitor printr-o comunicare onestă și la timp a evenimentelor de întrerupere temporară a serviciilor noastre.

În contextual celor expuse managementul societății ține cont de nevoile diferite ale grupurilor de client, atât în ceea ce privește serviciile, cât și nevoile de informare ale acestora.

Consolidarea și îmbunătățirea imaginii companiei prin “Creșterea gradului de satisfacție al clienților față de serviciile oferite de Secom SA este una din condițiile esențiale a unei societăți comerciale pentru a-și putea desfășura activitatea. Acest obiectiv se obține prin aplicarea următoarelor acțiuni strategice:

- Reducerea timpului de rezolvare a cerințelor clienților (avize, verificări, comenzi pentru prestații);
- Îmbunătățirea comunicării între clienți și Secom, prin completarea bazei de date cu nr.de telefon al acestora, e-mail și anunțarea lor în cazul opririi apei pentru remedierea de avarii, facturi restante, etc.
- Reclamațiile se pot comunica prin intermediul Poștei, la biroul de registratură al Secom SA, la biroul relații clienți, prin fax, email sau în cadrul audiențelor, precum și la dispeceratul central al operatorului. Toate aceste sesizări și reclamații (precizia înregistrărilor contorului, lipsa, presiune, lipsa debit, avarie, branșament apă, avarie conducta stradală, avarie armături, varie în căminul de apometru, racord canal înfundat, canal stradal înfundat, receptor de ape meteorice înfundat, lipsa capac cămin de vizitare, lipsa grătar receptor) se înregistrează și sunt repartizate pentru rezolvare la compartimentele funcționale ale operatorului. După rezolvarea lor se răspunde în scris petentului. Timpul de rezolvare și răspuns să nu depășească termenele prevăzute în contractul de delegare.
- Întocmirea/Actualizarea contractelor de furnizare/prestare a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare cu toți clienții prin instruirea personalului și deplasarea pe teren la adresele unde nu există contracte. Se monitorizează lunar numărul de contracte întocmite pentru noii clienți, numărul de contracte reactualizate, modificări și acte adiționale la contractele existente.
- Monitorizarea timpilor de eliberare a avizelor tehnice că aviz tehnic de branșare/racordare; aviz tehnic pentru spații cu altă destinație; aviz tehnic de separare a consumului de apă; aviz tehnic de furnizare utilități apă/canal; aviz tehnic de gospodărie subterană; aviz tehnic de vidanjarie și de descărcare în stația de epurare. Toate avizele se eliberează în termen de maxim 10 zile de la depunerea complete a documentației.

Pentru a îndeplini angajamentul asumat privind recuperarea creanțelor de la clienți în contractele de împrumut, Secom S.A. are un plan de acțiune cu caracter permanent care prevede:

- Acționarea în judecată pentru agenții economici cu probleme financiare și constituirea de provizioane pentru clienți incerti;
- Sistarea livrării apei reci la toți consumatorii rău platnici;
- Notificări făcute către toți consumatorii care depășesc termenul legal de plata de la dată scadenței;
- Popularizarea prin toate mijloacele mass-media a rău platnicilor, pentru sensibilizarea lor;
- Încasarea parțială a facturilor de la client, fără a se renunța la măsurile legale de presiune pentru achitarea integrală a lor;
- Reeșalonarea la plata dacă este cazul, a unor restante în special la clienții persoane fizice (cazuri sociale);
- Încheierea de înțelegeri cu unele societăți comerciale pentru compensarea de datorii reciproce pe baza de proces verbal de compensare;
- Separarea abonaților pe același branșament prin apometre principale pentru izolarea rău platnicilor și pentru diminuarea sumelor aflate la litigiu;
- Eșalonarea datoriilor asociațiilor de locatarii care dovedesc că au acționat în instanța pe acei consumatori rău platnici din imobilul respective;
- Exercițarea de acțiuni la adresa clienților la care nu se poate închide apă (spitale, case de bătrâni, creșe) prin intermediul ordonatorilor de credite pentru deblocarea sumelor necesare achitării facturilor;
- Dezvoltarea de noi modalități de încasare a facturilor SECOM S.A. – dezvoltarea sistemului de plăți facturi online;
- Acționarea în instanța a tuturor clienților, persoane fizice și juridice, de la care nu se pot recupera creanțele pe cale amiabilă.

2. STRATEGII DE DEZVOLTARE

2.1. STRATEGIA DE DEZVOLTARE REGIONALĂ

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

Un element esențial pentru atingerea obiectivelor ambițioase de investiții asumate de România este lărgirea ariei de operare a Operatorilor mari, puternici, cu experiență astfel încât aceștia să furnizeze servicii de alimentare cu apă și de canalizare în cât mai multe localități. Acest concept de gestionare unitară, centralizată a sistemelor de apă și de canalizare și a serviciilor aferente este benefică tuturor localităților, dar în special celor rurale, mici care singure pe plan local nu ar putea oferi utilizatorilor servicii de calitate

În acest context, SECOM S.A a extins continuu aria de operare, în prezent asigurând servicii de alimentare cu apă și canalizare în peste 20 de localități, tendința fiind în continuare de crește având în vedere finalizarea investițiilor din POS Mediu și începerea investițiilor din POIM.

Prin activitatea depusă, rezultatele obținute și calitatea serviciilor prestate, Secom S.A. își propune atragerea de noi membrii în ADI Apă-Canal Mehedinți și preluarea în operare a serviciului de apă și de canalizare din aceste localități.

2.2. STRATEGIA DE PROTECȚIE A SURSELOR DE APĂ

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

Că obiectiv al companiei, se dorește adoptarea și implementarea unui plan, privind protejarea surselor de apă prin:

- Înființarea bazei de date cu sursele de apă prezente și viitoare din aria de operare, prin identificarea surselor de apă existente și viitoare, calității apei din surse, calității apei din surse, factorilor de poluare a surselor de apă, zonele vulnerabile din aria de operare și determinarea zonelor de protecție sanitară.
- Actualizarea informațiilor privind calitatea apei din diferite surse precum 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 hidrogeologica conform prevederilor legale în vigoare.
- Identificarea și reglementarea proprietății terenurilor care intră în aria zonelor de protecție sanitară și hidrogeologica 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 Române .
- Menținerea siguranței alimentării cu apă în cazul eventualelor poluări, în mod deosebit în cazul resurselor vulnerabile, (captare de suprafață de râuri) prin implementarea unui plan de măsuri preventive

Beneficii aduse:

- Definirea limitelor zonelor de protecție sanitară și hidrogeologică a surselor de apă
- Reglementarea situației terenurilor aferente zonelor de protecție sanitară.
- Programul de măsuri și lucrări în vederea provenirii 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.
- Împrejmuirea zonelor de protecție conform prevederilor legale.

3. INDICATORI DE PERFORMANTA

Sub aspectul indicatorilor cheie de performanță, prin prezentul plan se propune **monitorizarea permanentă a activității pe parcursul duratei mandatului**, cel puțin prin următoarele criterii de apreciere a eficienței și eficacității, împreună cu nivelurile lor țintă:

Nr.crt	Indicator	Formula de calcul	Pondere	2023	2024
1	Rata profitului	$\text{Rata profit \%} = \frac{\text{Venituri din exploatare} - \text{Cheltuieli din exploatare} + \text{Cheltuieli cu amortizarea si redeventa}}{\text{Veniturile din exploatare}}$		15%	15%
2	Lichiditate curenta	$\frac{\text{Active circulante}}{\text{Datorii curente}}$		Min 1	Min 1
3	Viteza de rotație a debitelor clienți (zile)	$\frac{\text{Sold mediu clienți}}{\text{Cifra de afaceri} \times 365}$		Maxim 100	Maxim 100
4	Populația deservita pe angajat	$\frac{\text{Populația deservita}}{\text{Număr total de angajați}}$		Minim 336	Minim 336

5	Apa nefacturata (apa care nu aduce venit)	Producția de apa spre distribuție – Volumul de apa facturat / Producția de apa spre distribuție		35.5%	35,0%
6	Conformarea cu calitatea apei potabile	Număr de eșantioane de apă pe an care sunt conforme cu standardele/totalul probelor prelevate într-un an		min. 98,5%	min. 98.6%
7	Conformarea cu calitatea apei uzate	Numărul de eșantioane de apa uzata pe an care sunt conforme cu standardele de calitate/total probelor prelevate într-un an		min.85,5%	min.86%
8	Gradul de conectare al populației la rețeaua de apa	Numărul de locuitori din sistem conectați la rețeaua de apa/ numărul total de locuitori din sistem		min.96.6%	min.96.7%
9	Gradul de racordare al populației la rețeaua de canalizare	Numărul de locuitori din sistem conectați la rețeaua de canalizare/ numărul total de locuitori din sistem		min.78%	min.82%
10	Rambursarea creditelor asumate	Conform contractelor de împrumut		Achitarea valorilor ratelor si dobânzilor anuale 1.028.669,14 euro	Achitarea valorilor ratelor si dobânzilor anuale 1.023.235,50 euro
11	Datorii (obligații restante fata de bugetul asigurărilor sociale)	Datorii financiare/(EBITDA-datorie contractata) (RON)		4.700.000 lei (la 31.12.2023)	3.800.000 lei (la 31.12.2024)
12	Satisfacția clienților	Suma calificative foarte bine si excepțional/total calificative *100		Minim 75%	Minim 75%

13	Soluționare cereri clienți	Nr. de petiții al căror răspuns depășește termenul de răspuns/nr. total de petiții *100		maxim 2.3%	maxim 2.3%
14	Gradul de contorizare	Nr de branșamente contorizate/ nr. total de branșamente *100		100%	100%
15	Cifra de afaceri	Cf. articolului de bilanț		45.000.000 lei (an 2023)	45.500.000 lei (an 2024)
16	Productivitatea muncii	Producția vândută (bilanț) / nr. mediu de angajați (bilanț)		$44.900.000/375=115.000$ lei/angajat(an 2023)	$45.780.000/380=119.000$ lei/angajat(an 2024)
17	Guvernanța corporativă	N/A		Îndeplinirea obligațiilor de raportare prevăzute în OUG 109/2011	Îndeplinirea obligațiilor de raportare prevăzute în OUG 109/2011

Îndeplinirea obiectivelor de mai sus vor asigura îmbunătățirea continuă a stabilității economico-financiare a societății, prezentând astfel un nivel ridicat de credibilitate în raport cu orice instituție finanțatoare din țară sau din străinătate, favorizând în acest mod atragerea în continuare de resurse financiare nerambursabile pentru susținerea proceselor investiționale.

Din acest punct de vedere o **preocupare constantă** pentru perioada imediat următoare, este ceea ce legată de **crearea cadrului organizatoric funcțional pentru implementarea proiectelor finanțate prin POIM, finalizarea proiectelor finanțate prin POSM precum și pentru eligibilitatea economică-financiară**, necesară în vederea accesării fondurilor europene disponibile pentru viitor (PNRR).