



PLAN DE ADMINISTRARE

2016-2020

S.C. COMPANIA AQUASERV S.A.

Elaborat de Candidatii la functia de Administrator la S.C. Compania Aquaserv S.A. – febr. 2016



Cuprins:

I. Introducere.....	3
II. Prezentare generală a companiei.....	3
III. Priorități în administrarea companiei în perioada 2016-2020.....	5
IV. Obiectivele generale ale administrării companiei în perioada 2016-2020.....	9
V. Obiective, criterii și indicatori de performanță.....	14
VI. Concluzii.....	18



I. Introducere

Planul de administrare 2016-2020 este conceput ca un instrument care să susțină dezvoltarea organizației în concordanță atât cu obiectivele strategice pe care și le-a stabilit cât și cu dorințele acționarilor. Planul de administrare se bazează pe dobândirea unei imagini de ansamblu asupra afacerii și asupra mediului în care organizația își desfășoară activitatea, care să permită stabilirea unor obiective realiste pentru următorii patru ani.

Direcțiile de dezvoltare a Companiei Aquaserv, definite prin acest Plan de Administrare au la bază principiile guvernantei corporative, care sunt definite printr-o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu acționarii, consumatorii, autoritățile locale, autoritățile de reglementare, organismele de control și angajați.

Viziunea managerială a membrilor Consiliului de Administrație asupra perspectivelor companiei pentru următorii patru ani este determinată de orientarea strategică a Companiei Aquaserv definită de următoarea **viziune**: *“Ne definim ca un operator în domeniul apei potabile și al apelor uzate pe o arie largită de operare și urmărim ca performanțele noastre operaționale și financiare să ne recomande ca și o companie competitivă pe piața serviciilor publice de apă și canalizare din Uniunea Europeană”*. Pornind de la acest deziderat, obiectivele strategice de activitate ale companiei sunt în principal cele reprezentate de activitatea de producție, finalizarea investițiilor propuse în cadrul Programului Operațional Sectorial de Mediu, conform aplicației aprobate de Uniunea Europeană și atragerea de noi fonduri pentru modernizarea companiei și implementarea standardelor de calitate a serviciilor prestate, inclusiv prin **Programul Operațional Infrastructura Mare 2014-2020 (POIM)**.

Planul de Administrare devine astfel o importantă pârghie de garantare a obiectivității a profesionalismului și responsabilității deciziei manageriale în vederea protecției drepturilor acționarilor și a transparenței accentuate față de public. Acesta înglobează principiile directe ale companiei, obiectivele fundamentale, precum și indicatorii de performanță de atins.

II. Prezentarea generală a companiei

S.C. Compania Aquaserv S.A. este o societate cu capital integral al 8 Unitati Administrativ Teritoriale care a rezultat prin asocierea, în martie 2006, a localității Tîrgu Mureș cu Consiliul Județean Mureș și cu localitățile Sighișoara, Reghin, Luduș, Târnăveni, Iernut și Cristuru Secuiesc, aceste localități reprezentând acționariatul companiei, cu statut de operator regional.

Conducerea Companiei este formată din:

- Adunarea Generală a Acționarilor
- Consiliul de Administrație
- Directorul General
- Directorul Economic



- Directorul de Exploatare
- Directorul Tehnic
- Directorul de Dezvoltare

Organizația își desfășoară activitatea în domeniul serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare, având o structură organizatorică bazată pe procese. Portofoliul de produse și servicii al S.C. COMPANIA AQUASERV S.A. Tîrgu Mureș, se compune din:

Produse și servicii de bază:

- Producerea și furnizarea apei potabile
- Colectarea apelor uzate și pluviale și epurarea apelor urbane

Servicii conexe:

- Emitere și reactualizare avize
- Branșare / racordare la rețeaua de apă / canalizare
- Desfundare manuală a rețelelor de canalizare interioare
- Spălarea canale interioare
- Vidanșare
- Verificarea metrologică a contoarelor de apă
- Analize de laborator pentru apa potabilă și ape uzate
- Separarea contorizării consumului de apă în condominii
- Depuneri deseuri vidanșate în stația de epurare
- Vânzare apă în cisterne

O imagine cât mai fidelă asupra situației în care se află organizația în momentul actual s-a obținut cu ajutorul analizei SWOT. Astfel, analizând activitatea de producție, operațiunile economice, resursele umane și activitatea financiară s-au obținut informații importante cu privire la punctele tari și slabe ale Companiei Aquaserv, iar analizând mediul extern s-au descoperit oportunitățile și amenințările cu care se confruntă compania.

Până în prezent, Compania Aquaserv a făcut importante progrese în ceea ce privește:

- ✓ Dezvoltarea/ implementarea unei strategii de extindere teritorială prin preluarea distribuției apei potabile/ colectării apelor uzate atât în zonele limitrofe sistemelor operate, cât și în restul zonelor aflate în aria de interes a companiei;
- ✓ Extinderea și crearea de noi sisteme de apă și canalizare, conform propunerilor din Planul Master;
- ✓ Creșterea gradului de conectare, conform obligațiilor asumate în CDG;
- ✓ Atragerea de noi fonduri prin Programul Operațional Sectorial de Mediu, conform aplicației aprobate de Uniunea Europeană ;



- ✓ Îmbunătățirea strategiei de comunicare care sa-i permita construirea unei imagini pozitive, luând în considerare asteptările fiecăreia dintre partile interesate.
- ✓ Și-a îmbunătățit colaborarea cu autoritățile administrației locale din zona vizată în procesul de extindere teritorială în vederea adoptării unei abordări unitare în ceea ce privește implementarea proiectelor de investiții.
- ✓ Creșterea preocupării pentru protecția mediului.

III. Priorități în administrarea companiei în perioada 2016-2020

Guvernanța corporativă desemnează ansamblul de reguli prin care o companie este condusă și controlată. În ceea ce privește administrarea companiei în perioada de mandat a Consiliului de Administrație, prioritățile vizate sunt: asigurarea principiilor directoare și a elementelor de control care operează împreună pentru a continua dezvoltarea companiei prin finalizarea Programului Operațional Sectorial de Mediu finanțat de către Uniunea Europeană, implicarea în **Programul Operațional Infrastructura Mare 2014-2020 (POIM)** și a reglementa relațiile dintre toți cei care au un interes în companie: acționarii, managementul, angajații și clienții.

1. Relația cu acționarii

Înseamnă respectarea drepturilor acționarilor și protejarea acestora (dreptul la dividende, dreptul de a fi informați cu privire la deciziile referitoare la schimbări importante din viața companiei, dreptul de a participa și de a putea vota în adunările generale, respectarea dreptului de preempțiune).

Structura acționariatului S.C. Compania Aquaserv S.A. este:

Municipiul Tirgu Mures (81,75%); Municipiul Reghin (4,22%); Municipiul Sighișoara (3,76%); Municipiul Tîrnaăveni (3,06%); Orașul Luduș (1,65%); Orașul Iernut (0,61%); Orașul Cristuru Secuiesc (1,00%); Județul Mureș (3,95%).

Relația cu acționarii se desfășoară având în vedere următoarele.

- ✓ Informarea acestora cu privire la toate aspectele ce țin de activitatea companiei, de rezultatele economico-financiare, precum și cu privire la obiectivele de dezvoltare și strategice ale companiei.
- ✓ Tratatul echitabil al tuturor acționarilor, inclusiv al celor minoritari
- ✓ Asigurarea transparenței informațiilor și diseminarea lor promptă, cu privire la raportarea activităților curente, financiare, administrative, extraordinare, în mod regulat
- ✓ Asigurarea corectitudinii în desfășurarea activității economico-financiară prin exercitarea unui audit financiar extern anual.



2. Relația cu managementul companiei

Directorii S.C. Compania Aquaserv SA. sunt:

Directorul General – Asigură conducerea organizației la cel mai înalt nivel, în vederea realizării obiectelor de activitate ale acesteia și satisfacerea necesităților clienților și ale comunității într-un mod profitabil. Realizează atribuțiile, care îi revin conform Actului constitutiv al societății și conform Contractul de mandat.

Directorul Economic - coordonează procesele și activitățile companiei care, grupate pe două mari departamente – Servicii Interne și Coordonare Sucursale, respectiv Finanțe – asigură creșterea valorii organizației, în condiții de eficiență și eficacitate economică și concură la realizarea obiectivelor pe termen mediu și lung ale afacerii.

Asigură resursele economice, necesare derulării activităților, conform planurilor previzionate și a strategiilor de dezvoltare pe termen lung. Realizează atribuțiile, care îi revin conform Actului constitutiv al societății și conform Contractul de mandat.

Directorul Dezvoltare - coordonează procesele și activitățile companiei grupate în cele două mari departamente – Comercial și UIP –, precum și procesele și activitățile de investiții și gestionare a mijloacelor fixe. Prin coordonare proceselor și activităților, asigură creșterea valorii organizației, în condiții de eficiență și eficacitate economică și concură la realizarea obiectivelor pe termen mediu și lung ale companiei.

Asigură derularea activităților conform planurilor previzionate și a strategiilor de dezvoltare pe termen lung și realizează sarcinile care îi revin conform fișei postului.

Directorul Exploatare - coordonează procesele și activitățile departamentelor– Apă potabilă și Ape uzate- asigurând exploatarea sistemelor de apă și canalizare, precum și gestionarea proceselor legate de efectuarea analizelor de laborator și a celor alocate Centrului Operațional Regional, în vederea prestării serviciilor în condiții de eficiență și eficacitate economică.

Directorul Tehnic - coordonează procesele și activitățile care asigură întreținerea sistemelor de apă și canalizare, precum și procesele și activitățile de relevare și inginerie/proiectare în condiții de eficiență și eficacitate economică.

Sefii de departamente ai S.C. Compania Aquaserv S.A. sunt:

- **Sef Departament Apă Potabilă** - asigura serviciile de alimentare cu apă potabilă pe întreaga arie de deservire a companiei, în vederea satisfacerii necesităților clienților, adăugând valoare acestora. Asigura realizarea activităților la aceleași standarde pe întreaga arie de operare, fructificând avantajele economiei de scala.
- **Sef Departament Ape Uzate** - asigura serviciile de colectare și epurare ape uzate pe întreaga arie de deservire a companiei, în vederea satisfacerii necesităților clienților adăugând valoare acestora. Asigura realizarea activităților la aceleași standarde pe întreaga arie de operare, fructificând avantajele economiei de scala.

- **Sef Departament Servicii Interne și Coordonare Sucursele-** asigura serviciile interne de suport a proceselor de bază și ale afacerii, respectiv in domeniile: juridic, achizitii, aprovizionare, administrativ, transport necesare adăugării de valoare pentru societate dar și pentru clienți, în vederea satisfacerii necesităților acestora. Asigura realizarea activităților la aceleași standarde pe întreaga arie de operare, fructificând avantajele economiei de scala si prin coordonarea sucursalelor.
- **Sef Departament Finanțe** - asigura desfășurarea proceselor financiare, trezorerie, contabilitate și buget la nivelul municipiului Tîrgu Mureș, a sucursalelor și cu sinteza pe întreaga companie, precum și suportul pentru generarea resurselor informaționale la nivelul companiei. Asigura realizarea activităților la aceleași standarde pe întreaga arie de operare, fructificând avantajele economiei de scala.
- **Sef Departament Comercial** - asigura susținerea sistemului de management integrat, menținerea la nivelul cerut a activităților comerciale – a relațiilor cu clienții, a activităților de marketing precum și a celor legate de facturare. Asigura realizarea activităților la aceleași standarde pe întreaga arie de operare, fructificând avantajele economiei de scala.
- **Sef Departament Mentenanță** - asigura desfășurarea activităților de intretinere a sistemelor exploatate, de detectare pierderi și videoinspecție a canalelor de ape uzate. Asigura realizarea activităților la aceleași standarde pe întreaga arie de operare, fructificând avantajele economiei de scala.
- **Sef Departament UIP** - Asigura managementul si implementarea Proiectelor de investitii de reabilitare, modernizare si dezvoltare ale sistemelor de alimentare cu apa, canalizare si epurarea apelor uzate din aria de operare , avand surse asigurate din finantari externe. Planifică, organizează, conduce, coordonează, controlează și răspunde de derularea și obținerea rezultatelor din procesele specifice departamentului pe care îl conduce. Asigura realizarea activitatilor la aceleasi standarde pe intreaga arie de operare.

Sefii de Sucursala ai S.C. Compania Aquaserv S.A.:

- **Sef Sucursală** – asigura conducerea sucursalei din punct de vedere organizatoric și administrativ, în vederea realizării obiectelor de activitate ale acesteia și satisfacerea necesităților clienților și ale comunității într-un mod profitabil.

Consiliul Tehnico Economic (CTE) este un organ consultativ, de decizie și avizare participativ, subordonat Directorului General al S.C. COMPANIA AQUASERV S.A., cu competențe în domeniul pregătirii și lansării programelor de investiții ale firmei și a supervizării proiectelor interne și externe derulate de organizație. Scopul CTE este de a asigura un suport de specialitate multidisciplinar tuturor nivelelor manageriale, pentru realizarea politicii investiționale rezultate din obiectivele strategice ale S.C. Compania Aquaserv SA și derulării în condiții de eficacitate și eficiență a proiectelor interne și externe din cadrul organizației. CTE are o formă organizatorică flexibilă, care să asigure competențele profesionale și decizionale necesare îndeplinirii scopului și realizării obiectivelor enunțate în statut. Această formă de organizare se realizează prin următoarele categorii: membrii permanenți, colaboratori interni, experți externi, invitați, președintele CTE, secretar CTE.



Relația cu managementul are ca principale linii directoare, următoarele:

- ✓ Urmărirea îndeplinirii criteriilor de performanță stabilite celor cu funcții de conducere,
- ✓ Asigurarea dezvoltării profesionale continue a managementului prin participarea acestora la cursuri și schimburi de experiență.
- ✓ Evaluarea profesională a managementului pe baza unor criterii echitabile și nediscriminatorii.
- ✓ Asigurarea continuității conducerii companiei prin numirea unor persoane care să asigure înlocuirea managementului în situațiile în care aceștia sunt indisponibili.
- ✓ Asigurarea că deciziile adoptate de către management nu intră în sfera conflictului de interese.

3. Relația cu angajații

Relația cu angajații are următoarele linii directoare:

- ✓ Asigurarea unei politici de retenție de personal, astfel încât fluctuația redusă de personal să contribuie la acumularea experienței necesare în desfășurarea activității companiei.
- ✓ Consolidarea culturii organizaționale și dezvoltarea unor relații de colaborare între salariații companiei.
- ✓ Asigurarea motivării salariaților -găsirea unor soluții de stimulare nefinanciară în perioadele dificile din punct de vedere economic- în vederea creșterii performanțelor acestora.
- ✓ Participarea angajaților la adoptarea deciziilor importante ale companiei prin reprezentanții lor, liderii de sindicat.
- ✓ Consultarea periodică a angajaților pe baza chestionarelor de evaluare a satisfacției cu privire la climatul de muncă și a deciziilor cu impact în zona resurselor umane.

4. Relația cu clienții

- ✓ Creșterea calității serviciilor furnizate ca urmare, pe de o parte a îmbunătățirii activității de producție, a extinderii, reabilitării sau modernizării rețelelor de apă și canalizare, iar pe de altă parte, a îmbunătățirii activității personalului responsabil cu relațiile cu clienții.
- ✓ Creșterea calității vieții prin furnizarea apei potabile și a altor produse și servicii conform standardelor europene în vigoare.
- ✓ Asigurarea confidențialității datelor cu caracter personal.
- ✓ *AQUASERV – furnizor de civilizație* - campanie de informare și conștientizare a beneficiilor și necesității realizării lucrărilor de extindere a ariei de operare și de branșare/ racordare la sistemele centralizate de alimentare cu apă/ canalizare.
- ✓ Permanentă informare a populației în legătura cu eforturile companiei pentru verificarea și păstrarea calității apei la standarde ridicate.
- ✓ Soluționarea promptă a reclamațiilor clienților, atingerea valorii planificate a indicatorului de performanță ce vizează răspunsurile date clienților, mai ales în legătură cu facturarea prestațiilor



- ✓ Dezvoltarea căilor electronice de menținere a legăturii permanente cu clienții prin e-mail și prin intermediul site-ului companiei.
- ✓ Derularea unor acțiuni de conștientizare și responsabilizare a populației asupra necesității conservării resurselor naturale și protejarea mediului.

5. Relația cu stakeholders

- ✓ Respectarea drepturilor celor din categoria stakeholders: angajați, creditori, furnizori, clienți ai companiei, potrivit legislației în vigoare.
- ✓ Acces la informații de interes general, care se referă la situația și rezultatele financiare, precum și la obiectivele și strategia de dezvoltare a companiei.

IV. Obiectivele generale ale administrării a companiei în perioada 2016-2020

Obiectivele generale cuprinse în Planul de Administare sunt cele asumate prin semnarea Contractului de Delegare a Gestiunii Serviciilor Publice de alimentare cu Apă și Canalizare (CDG) în data de 05.03.2010.

1. Obiective comerciale

- ✓ Dezvoltarea unei strategii de comunicare către consumatorii actuali, consumatorii potențiali, respectiv instituții, care să susțină eforturile Aquaserv de extindere a ariei de operare și de creștere a gradului de acoperire cu servicii de apă și canalizare.
- ✓ Creșterea gradului de satisfacere a exigențelor clienților prin soluționarea și răspunsul prompt la reclamațiile privind facturarea.

2. Obiective de exploatare (incluse în strategia de eficientizare a operării)

- ✓ Supravegherea permanentă a sistemului de alimentare cu apă și a sistemului de canalizare, în vederea reducerii pierderilor de apă din rețea, precum și funcționării corecte sistemului de canalizare.
- ✓ Îmbunătățirea calității apei potabile distribuite în vederea măririi gradului de conformitate.
- ✓ Reducerea consumului autorizat nefacturat provenit din procesul tehnologic de producere a apei potabile până la sfârșitul anului 2020.
- ✓ Reducerea pierderilor fizice de apă pe rețele.
- ✓ Repararea spărturilor pe conductele de apă de la preluarea lor de către companie, în vederea reducerii pierderilor de apă.



3. Obiective financiare

- ✓ Controlul gradului de încasare al creanțelor la nivelul companiei
- ✓ Controlul duratei de recuperare a creanțelor
- ✓ Controlul duratei de plată a datoriilor, evitând astfel plata unor penalități de întârziere și pericolul ca furnizorii pentru exploatare să întrerupă livrările.
- ✓ Controlul duratei de rotație a stocurilor în vederea eliminării blocării resurselor bănești în stocuri asigurându-se un management optim al numerarului.
- ✓ Controlul costurilor

In conformitate cu *ARTICOLUL V. ANGAJAMENTE DE A FACE, Sețiunea 5.05 Contabilitate lit.d a Contractului de Credit incheiat cu Banca Europeana pentru Reconstructie si Dezvoltare (BERD)*, *Compania Aquaserv este obligată sa mențină un sistem de contabilitate și control al costurilor* și un sistem de gestionare a informațiilor satisfăcător pentru BERD.

Strategia de menținere a controlului costurilor este efectuată pe aceleași elemente de cost întâlnite și folosite la fundamentarea Bugetului de Venituri și Cheltuieli și cuprinde următoarele categorii de cheltuieli:

1. Cheltuieli de exploatare
2. Cheltuieli financiare

1.Cheltuielile de exploatare cuprind:

Cheltuieli cu bunuri si servicii - Compania Aquaserv menține controlul asupra acestor elemente doar prin achiziții eficiente și prin politici de utilizare rațională a materialelor, materiilor prime, combustibilului, deoarece aceste elemente de cheltuieli sunt puternic influențate de creșterea inflației și de majorări de preț.

In categoria **cheltuielilor cu bunuri si servicii** se cuprind: materialele propriu-zise, energie electrică, combustibil, gaz, servicii efectuate de terți și alte cheltuieli neindividualizate în formularul de buget.

Cheltuieli cu impozite, taxe – sunt incluse aici impozitele și taxele locale (inclusiv pentru imobilele concesionate), redeventa datorată în baza CDG și altele. Valoarea acestora depinde de acte normative, de CDG și pot fi influențate numai în mică măsură de către managementul companiei. **Redevența din concesionarea bunurilor** - reprezintă valoarea serviciului datoriei aferent împrumuturilor pentru investiții în domeniul public, în conformitate cu Contractele de Delegare a Gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare, Compania Aquaserv neputând interveni în reducerea acestor costuri.

Cheltuieli de personal - Intervenția Companiei Aquaserv în menținerea sub control a acestor cheltuieli cu personalul se face prin eficientizarea resursei umane, deoarece, **creșterea fondului de salarii este limitat prin acte normative** cum a fost și cazul perioadei 2012-2016. Prin urmare fondul de salarii se stabilește cu respectarea acestor limitări impuse de legislația în



vigoare, fapt ce va continua și pe viitor. Contribuțiile plătite de societate și aplicabile la fondul de salarii se consideră ca fiind cele prevăzute în legislația în vigoare.

Cheltuieli privind amortizările – sunt cheltuieli în care se poate interveni pentru limitarea lor doar prin limitarea achizițiilor de imobilizări corporale, însă ținând cont de specificul activității companiei, este necesară achiziționarea de noi active care să le înlocuiască în activitatea de exploatare pe cele scoase din funcțiune sau pe cele uzate moral. Amortizarea înregistrată pe cheltuieli asigură totodată și un echilibru în înlocuirea și dezvoltarea activelor proprii ale companiei necesare îndeplinirii obligațiilor asumate prin CDG, întrucât constituie sursa proprie de finanțare pentru investiții.

Cheltuielile cu ajustări și provizioane - nu se pot prestabili sau menține sub control întrucât ele se înregistrează în contabilitate după terminarea exercițiului financiar, cu ocazia întocmirii bilanțului, în funcție de evaluările care se fac cu această ocazie potrivit legislației contabile și sunt în funcție de evenimente imprevizibile cum ar fi: calamități naturale care afectează bunurile societății, inițierea de litigii, comportament de plată a clienților, etc. Cheltuielile cu ajustări și provizioane se înregistrează în contabilitate conform legislației contabile. Aprobarea lor de către AGA se face odată cu aprobarea situațiilor financiare.

Cheltuieli sociale - sunt *ajutoarele pentru naștere, ajutoarele pentru înmormântare, ajutoarele pentru boli grave sau incurabile și proteze*, ajutoare pentru angajați, cadouri pentru copiii angajaților, suportarea parțială a costului biletelor de odihnă și tratament, cadouri cu ocazia zilei de 8 martie. Deductibilitatea acestora este limitată prin Codul Fiscal până la 5% din fondul de salarii.

Cheltuieli de protocol- sunt cheltuieli cu deductibilitate limitată prin Codul Fiscal în limita unei cote de 2% aplicată asupra profitului contabil la care se adaugă cheltuielile cu impozitul pe profit și cheltuielile de protocol. Compania Aquaserv intervine în acest sens nedepășind pragul de deductibilitate impus de legislația în vigoare și această politică va continua și în perioada 2016-2020.

Cheltuieli cu reclama și publicitate - datorită specificului activității companiei, suntem obligați de reglementările legale în vigoare să facem diverse anunțuri în mass-media în cazuri de avarii sau diverse evenimente neprevăzute din activitatea companiei care afectează clienții și consumatorii companiei, dar ca și în cazul derulării unor campanii sociale și de marketing, aceste cheltuieli sunt indexate anual doar cu aplicarea nivelului inflației.

Cheltuieli cu sponsorizările - aceste cheltuieli se află deasemenea în categoria acelor cheltuieli a caror indexare anuală se face aplicând indicii de inflație ai anilor respectivi și cu respectarea întocmai a legislației privind sponsorizarea.

Tichete de masă - sumele aferente acestei cheltuieli sunt previzionate cu respectarea indexării estimative a valorii nominale a tichetelor, așa cum prevede Legea nr.142/1998, prin Ordin al Ministrului Muncii, Familiei și Protecției Sociale.



2. Cheltuieli financiare – reprezintă dobânzi, comisioane aferente creditelor. Celelalte cheltuieli care sunt cuprinse în această categorie, sunt cele cu diferențele de curs valutar, a căror creștere sau descreștere nu se poate estima sau menține sub control datorită evoluției imprevizibile a cursului de schimb în fiecare zi a anului, fenomen ce nu se află sub controlul conducerii companiei.

4. Obiective de personal

- ✓ Revizuirea sistemului de evaluare a performanțelor care urmărește aprecierea prestației angajaților pe o perioadă de un an, identificarea nevoilor de dezvoltare profesională și instruire și oferă o bază pentru deciziile de salarizare.
- ✓ Revizuirea sistemului de salarizare pe benzi în vederea adaptării la nomenclatorul de posturi

5. Obiective de dezvoltare

- ✓ Finalizarea investițiilor propuse în cadrul Programului Operațional Sectorial de Mediu, conform aplicației aprobate de Uniunea Europeană.
- ✓ Demararea investițiilor propuse în cadrul Programului Operațional Infrastructura Mare 2014-2020 (POIM)
- ✓ Extinderea Sistemului de Management Integrat la sucursalele companiei.
- ✓ Dezvoltarea extensivă a infrastructurii de apă/canal în vederea asigurării serviciilor în toate aglomerările umane din aria de operare și cu un grad ridicat de acoperire în fiecare localitate în parte.
 - realizarea investițiilor propuse în Planul Master, cu ajustările necesare
 - creșterea gradului de branșare/racordare
 - preluarea de noi sisteme de la UAT membre ADI Aqua Invest Mures, în condițiile stabilite în CDG
- ✓ Dezvoltarea infrastructurii pentru creșterea performanței operaționale și obținerea unor costuri de operare reduse.

6. Obiective sociale, de marketing si comunicare

- ✓ Continuarea strategiei de comunicare către consumatorii actuali, consumatorii potențiali, respectiv instituții, care să susțină eforturile companiei de extindere a ariei de operare și de creștere a gradului de acoperire cu servicii de apă și canalizare. Acest obiectiv se va implementa prin campania de informare și constientizare a beneficiilor și necesității realizării lucrărilor de extindere a ariei de operare și de branșare/ racordare la sistemele centralizate de alimentare cu apă/ canalizare, **AQUASERV – furnizor de civilizație**.
- ✓ Organizarea periodică a unor acțiuni gen “Zilele porților deschise” pentru consumatorii AQUASERV, prilej de informare a populației în legătură cu eforturile angajaților pentru verificarea și păstrarea calității apei la standarde ridicate.
- ✓ Interviu în presa scrisă, apariții în presa audio și în cea vizuală a unor reprezentanți ai Companiei AQUASERV și Personalități la nivel județean, care să informeze în mod corect populația și să facă apel la consumatori, instituții, prin crearea unei imagini reale privind desfășurarea activității companiei, scopul suprem fiind satisfacerea cerințelor acestora legate de calitatea serviciilor oferite.
- ✓ Tipărirea pliantelor despre POS Mediu și POIM împărțite în aria de operare și/sau atașate la facturile consumatorilor.
- ✓ Derularea, în perioada 2016 - 2020, a unor acțiuni de conștientizare și responsabilizare asupra necesității conservării resurselor naturale, în cadrul campaniei **AQUASERV – în slujba naturii** - campanie de constientizare și responsabilizare asupra necesității conservării resurselor naturale.
 - dezvoltarea unui plan de comunicare internă privind: importanța pe care reducerea pierderilor o are pentru întreaga companie; influența pe care costurile datorate pierderilor de apă o au asupra performanțelor financiare ale firmei, respectiv asupra pachetului motivațional oferit fiecărui angajat; impactul pe care contribuția fiecărui angajat o are asupra rezultatului acestui demers.
 - dezvoltarea unui plan de comunicare externă care să încurajeze sesizările în cazul scurgerilor de apă apărute pe domeniul public
 - dezvoltarea unui plan de măsuri care să încurajeze sesizările privind consumul ilegal de apă
- ✓ O campanie de sensibilizare și de educare pentru protecția mediului înconjurător în rândul elevilor din școlile mureșene, desfășurată în colaborare cu un ONG din domeniul protecției mediului.
- ✓ Vizite la Uzina de Apă + Stația de Epurare din localitatea deservită și informarea populației în legătură cu pierderile de apă și cum sunt afectați consumatorii.
- ✓ Tipărirea și distribuirea pliante și postere, prin care clientul este încurajat să semnaleze eventualele nereguli (scurgeri de apă, conducte sparte) prin sublinierea faptului că este compromisă calitatea apei ce reușește să treacă de spărtură iar presiunea apei este scăzută, populația consumatoare fiind direct afectată.
- ✓ Dezvoltarea și implementarea unui sistem de evaluare a gradului de satisfacție a clienților companiei AQUASERV pentru serviciile prestate, derulat pe întreaga perioadă de administrare a companiei.



V. Obiective, criteriile și indicatorii de performanță

În perioada mandatului de administrare se va urmări continuarea liniei de dezvoltare a companiei prin consolidarea obiectivelor generale de dezvoltare pe care compania și le-a asumat prin Contractul de Delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare, încheiat în 05.03.2010. În vederea realizării obiectivelor strategice s-au stabilit indicatorii de performanță, exprimați cantitativ.

1. Obiectiv

Plata tuturor datoriilor către bugetul de stat, bugetul local și bugetul general consolidat în termenul maxim prevăzut la art.31, alin. (16) din Legea 241/2006, republicată în anul 2015. Excepție de la prevederile acestui obiectiv fac următoarele datorii:

- ✓ Impozitul pe profit, Redevența aferentă bunurilor concesionate și Dividendele ce constituie surse de finanțare pentru plata serviciului datoriei externe și investiții conform Ordonanței de urgență 198/2005, aceste sume conform Contractului de Delegare a Gestiunii nr.22/202.662/2010, se virează direct în contul de rezervă IID al companiei.
- ✓ Taxa pentru autorizarea lucrărilor de spargere străzi, trotuare, zone verzi, aceste taxe putându-se compensa cu datoriile Unității Administrativ Teritoriale izvorâte din prestarea de servicii de către societate.

Tipurile de obligații cuprinse în obiective sunt:

- ✓ Impozit pe veniturile din salarii și asimilate salariilor
- ✓ Contribuția individuală de asigurări sociale reținută de la asigurați
- ✓ Contribuția individuală de asigurări pentru șomaj reținută de la asigurați
- ✓ Contribuția individuală de asigurări sociale de sănătate reținută de la asigurați
- ✓ Contribuția de asigurare pentru accidente de muncă și boli profesionale datorată de angajator
- ✓ Contribuția de asigurări sociale datorată de angajator
- ✓ Contribuția de asigurări pentru șomaj datorate de angajator
- ✓ Contribuția de asigurări sociale de sănătate datorată de angajator
- ✓ Contribuția angajatorilor la fondul de garantare pentru plata creanțelor salariale
- ✓ Contribuția pentru concedii și indemnizații
- ✓ Vărsăminte de la persoanele juridice, pentru persoanele cu handicap neîncadrate
- ✓ Taxă pe valoarea adăugată de plată
- ✓ Impozit/taxa pe clădiri
- ✓ Impozit/taxa pe teren
- ✓ Taxă asupra mijloacelor de transport
- ✓ Taxă pentru afișaj în scop de reclamă și publicitate



2. Criterii și indicatori de performanță

2.1. Stabilirea criteriilor de performanță

2.1.1 Criterii de performanță **economico-financiari**

Pentru asigurarea echilibrului între încasări și plăți astfel încât unitatea să nu ajungă în situația de insolvență se urmăresc următorii indicatori:

- ✓ **Durata de recuperare a creanțelor**-arată perioada de încasare a contravalorii prestațiilor de la clienți. Formula de calcul a indicatorului cuprinde valorile soldului clienților și al vânzărilor inclusiv TVA.
La calculul indicatorului, în sold client, nu se includ datoriile pe care le au față de Compania Aquaserv, clienții cronici, care se află în insolvență, lichidare, faliment, a căror recuperare se poate obține numai în urma unor hotărâri judecătorești și nici datoriile UAT membre ADI Aqua Invest Mures. Managementul Aquaserv, în urma analizelor efectuate, prognozează o reducere a valorii planificate de la 140 zile în 2016 până la 120 zile în 2020.
- ✓ **Durata de plata a datoriilor** -arată durata de plată a obligațiilor față de furnizorii de exploatare. La calculul indicatorului valorile soldului furnizorilor și al achizițiilor luate în considerare conțin inclusiv TVA. Perioada minimă optimă de plată a datoriilor, așa cum este prevăzută în majoritatea contractelor cu furnizorii, este de 30 zile sau 60 de zile. În ceea ce privește acest indicator managementul companiei Aquaserv prognozează o reducere de la 90 de zile în 2016 până la 70 de zile în 2020.
- ✓ **Durata de rotație a stocurilor**-arată perioada medie de staționare a materialelor în magazie. Caracterul specific al activității apă-canal impune menținerea unor stocuri de siguranță relativ ridicate din materiile prime pentru tratarea și epurarea apei și stocuri de materiale de întreținere pentru repararea avariilor pe rețelele de apă și canalizare. Managementul companiei prognozează o reducere a valorii planificate de la 22 de zile în 2016, până la 18 de zile în 2020.

2.1.2. Criterii de performanță privind **activitatea operațională**

Pentru asigurarea eficienței activității se urmărește indicatorul:

- ✓ **Repararea spărturilor**-acest indicator se referă la repararea spărturilor pe conductele de apă din momentul înregistrării acestora la Compania Aquaserv. Calculul este unul procentual, raportând spărturile pe conducte de apă, sesizate și reparate în 3 zile la total spărturi pe conducte de apă sesizate și reparate. Faptic acest indicator exprimă eficiența în remedierea spărturilor sesizate, punând accentul pe câte au fost remediate în 3 zile. Managementul Aquaserv prognozează și își impune o creștere a valorii planificate a remedierii acestor spărturi de la 70 de puncte procentuale în 2016 la 74 de puncte procentuale în 2020.



- ✓ **Desfundarea canalelor, căminelor sau gurilor de scurgere** -acest indicator se referă la desfundarea canalelor, căminelor sau gurilor de scurgere de la înregistrarea lor la Compania Aquaserv. Calculul este unul procentual, raportând infundările sesizate și remediate în 2 zile la total infundări sesizate și remediate. Faptic acest indicator reflectă câte din infundările sesizate au fost remediate în 2 zile. Pentru a evita neplăcerile cauzate de aceste infundări, managementul Aquaserv prognozează și dorește creșterea eficienței acestui indicator prin mărirea valorii planificate de la 70% in 2016 pana la 74% in 2020.
- ✓ **Continuitatea alimentării cu apă**- reflectă numărul de ore cât sistemul este sub presiune într-o lună sau într-un an. Acest indicator este procentual și se obține prin raportarea numărului de ore cât sistemul este sub presiune într-o lună sau într-un an, la total număr de ore ale lunii respectiv ale unui an. Managementul Aquaserv dorește menținerea unei performanțe ridicate și atingerea valorii planificate de 98,5% în fiecare an din perioada 2016 - 2020. Trebuie menționat însă faptul că există cauze independente de vointa Aquaserv, ce pot afecta buna funcționare a Uzinelor de Apa, cum ar fi: întreruperi de curent electric, diverse avarii, nivel scazut al sursei ce trebuie captate.

2.1.3. Criterii de performanță privind **calitatea serviciilor – relația cu clienții**

Pentru satisfacerea exigențelor clienților se urmărește indicatorul:

- ✓ **Raspunsuri date în scris la reclamațiile clienților legate de facturare**-acest indicator reflectă rapiditatea și eficiența cu care se oferă răspunsuri în scris la reclamațiile clienților legate de facturare. Acest indicator este unul procentual și se obține prin raportarea reclamațiilor legate de facturare la care s-a dat răspuns în scris în 10 zile, la total reclamații legate de facturare la care s-a răspuns. În acest sens, managementul Companiei Aquaserv își impune o creștere a valorii prognozate cu 4 de puncte procentuale, de la 80 % in 2016 la 84 % in 2020.

Indicatori de performanță

Nr. Crt.	Indicator	Formula de calcul	u.m	Valoare planificată				
				2016	2017	2018	2019	2020
1	Durata de recuperare a creanțelor	$\frac{\text{Sold client} \times \text{nr.zile}}{\text{Total vânzări}}$	zile	140	135	130	125	120
2	Durata de plata a datoriilor	$\frac{\text{Sold furnizori exploatare} \times \text{nr. zile}}{\text{Total cumpărări pentru exploatare}}$	zile	90	85	80	75	70
3	Durata de rotație a stocurilor	$\frac{\text{Stocuri totale} \times \text{nr. zile}}{\text{Cifra de afaceri}}$	zile	22	21	20	19	18
4	Repararea spărturilor pe conductele de apă	Spărturi pe conducte de apă sesizate și reparate în 3 zile/Săpături pe conducte de apă sesizate și reparate	%	70	71	72	73	74
5	Desfundarea canalelor, caminelor sau gurilor de scurgere	Înfundări sesizate și remediate în 2 zile/Înfundări sesizate și remediate	%	70	71	72	73	74
6	Răspunsuri date în scris la reclamațiile clienților legate de facturare	Reclamații legate de facturare la care s-a răspuns în scris în 10 zile calendaristice / Reclamații legate de facturare la care s-a răspuns	%	80	81	82	83	84
7	Continuitatea alimentării cu apă	$[\text{Nr de ore cât sistemul este sub presiune într-un an} / (24 \times 365)] \times 100$	%	98.5	98.5	98.5	98.5	98.5



VI. Concluzii

Administrarea companiei pe perioada mandatului Consiliului de Administrație va viza continuarea demersurilor de modernizare și re tehnologizare a companiei, la nivelul întregii arii de operare, asigurarea serviciilor de înaltă calitate pentru consumatori și condiții de muncă adecvate pentru angajați.

Îndeplinirea acestor obiective fundamentale va fi urmărită prin armonizarea politicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative elaborate de către Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) și cu Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Planul de administrare S.C. Compania Aquaserv S.A 2016-2020, cuprinzând principiile directoare, obiectivele generale și strategice, precum și indicatorii de performanță obligatorii pentru echipa de management, reprezintă instrumentul de planificare strategică a politicii de administrare a companiei și din momentul aprobării devine un instrument de referință pentru toți administratorii, directorii și șefii de departamente.

Tîrgu Mureș

Februarie 2016

Candidatii la functia de Administrator

Racz Ernest Lucian

Nagy Istvan

Pajint Emilia-Marcela

Sipos Levente

Gyorgy Alexandru