

PLAN DE MANAGEMENT

Elaborat:	Aprobat în ședința Consiliului de Administrație din data de
Director General,	Președintele Consiliului de Administrație,
Ing. Ifrim C. Valentin	Ing. Ion Alexandru

CUPRINS

1. CADRUL INSTITUȚIONAL ȘI SCOPUL DOCUMENTULUI STRATEGIC.....	4
2. CADRUL LEGAL.....	4
3. PREZENTAREA COMPANIEI DE APĂ AQUASERV S.A.....	6
4. VIZIUNEA DE AFACERI PENTRU COMPANIA AQUASERV S.A.....	10
5. DECLARAȚIA DE MISIUNE A DIRECTORULUI GENERAL.....	10
6. PRINCIPII DE MANAGEMENT ALE DIRECTORULUI GENERAL.....	11
7. VALORILE AQUASERV S.A.....	13
8. MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE STRATEGICE ALE AQUASERV S.A.....	14
9. STRATEGII DE MANAGEMENT.....	20
9.1.STRATEGII DE MANAGEMENT OPERAȚIONAL.....	20
9.1.1. STRATEGIA DE MENȚINERE ȘI RESPECTARE A CONTRACTELOR ÎN DERULARE.....	20
Planul 1: Menținerea derulării în condiții optime, pentru toate părțile implicate, a Contractului de Delegare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare încheiat cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Dezvoltare Durabila a Serviciilor de Apă și Canalizare din județul Tulcea	23
Planul 2: Implementarea proiectului “Fazarea proiectului extinderea și modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare în județul Tulcea”	24
Planul 3: Implementarea proiectului “Extinderea și modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare în județul Tulcea” finanțat prin POIM 2014-2020.....	24
Planul 4: Investiții din surse proprii.....	27
9.1.2. STRATEGIA PENTRU STANDARDE, ACREDITĂRI ȘI MANAGEMENT INTEGRAT.....	27
Planul 1: Menținerea calității serviciilor, prin managementul sistemului integrat al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale și prin menținerea autorizării la Ministerul Sănătății a Laboratorului control calitate apă.....	27
Planul 2: Menținerea licenței clasa 2 pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare.....	29
9.1.3. STRATEGIA TARIFARĂ.....	30
9.1.4. STRATEGIA PENTRU MANAGEMENTUL ACTIVELOR EXPLOATĂRII.....	35
Planul 1: Îmbunătățirea sistemului de management al activelor.....	35
Planul 2: Implementarea sistemului GIS.....	36
Planul 3: Managementul activelor aferente sistemelor de distribuție.....	37
9.1.5. STRATEGIA PENTRU MANAGEMENTUL DETECTĂRII ȘI REDUCERII PIERDERILOR DE APĂ ȘI REDUCERII PIERDERILOR DE APĂ.....	37
Planul 1: Managementul presiunii.....	37
Planul 2: Viteza și calitatea reparațiilor.....	38
Planul 3: Managementul activ al pierderilor.....	38
9.1.6. STRATEGIA PENTRU MANAGEMENTUL APEI UZATE INDUSTRIALE ȘI A NĂMOLULUI.....	39
Planul 1: Managementul apelor uzate industriale.....	39
Planul 2: Managementul nămolurilor și reziduurilor.....	40
9.1.7. STRATEGIA PENTRU MENTENANȚA SISTEMULUI DISTRIBUȚIE A APEI RECI ȘI AL SISTEMULUI DE PRELUARE ȘI TRANSPORT A APEI UZATE MENAJERE ȘI PLUVIALE.....	42
Planul 1: Mentenanța rețelei.....	42
Planul 2: Contorizarea, repararea și citirea contoarelor.....	43
Planul 3: Mentenanța parcului auto.....	44
Planul 4: Mentenanța echipamentelor electrice, de automatizare, mecanice.....	44

Planul 5: Eficientizarea consumului de energie.....	45
9.1.8. STRATEGIA COMERCIALĂ ȘI DE CONSOLIDARE A RELAȚIILOR	
CU CLIENȚI.....	45
9.1.9. STRATEGIA DE RESURSE UMANE.....	48
9.2. STRATEGII DE DEZVOLTARE.....	53
9.2.1. STRATEGIA DE DEZVOLTARE REGIONALĂ.....	53
Planul 1: Minimizarea impactului asupra activității operatorului regional în contextul preluării progresive a unor zone de operare și armonizarea noilor structuri cu cele deja existent.....	53
Planul 2: Accesarea de noi fonduri europene pentru sectorul de apă potabilă și apă uzată din aria de operare a Aquaserv S.A. perioada de programare 2020 - 2024.....	54
Planul 3: Investiții din surse proprii.....	55
9.2.2. STRATEGIA DE PROTECȚIE A SURSELOR DE APĂ.....	56
9.2.3. STRATEGIA DE EFICIENTIZARE A ACTIVITĂȚILOR.....	57
Planul 1: Implementarea unui sistem modern de modelare hidraulică.....	57
Planul 2: Implementarea unui sistem integrat.....	58
Planul 3: Cercetare, dezvoltare tehnologii noi.....	59
9.2.4. STRATEGIA DE DEZVOLTARE IT.....	59
Planul 1: Virtualizare.....	59
Planul 2: Rețea “Thin Client”.....	60
Planul 3: Externalizare serviciu de back-up și restore.....	61

1. CADRUL INSTITUȚIONAL ȘI SCOPUL DOCUMENTULUI STRATEGIC

Contextul elaborării actualului Plan de Management este legislația relevantă la nivel european și național în domeniul guvernăței corporative a întreprinderilor publice, respectiv Ordonanța de urgență nr. 109 / 30.11.2011 (publicată în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 883 din 14.12.2011).

Conform Art. 22. - (1) din O.U.G. nr. 109 / 30.11.2011, “ în termen de 60 de zile de la numire, directorii elaborează și prezintă Consiliului de Administrație un Plan de management pe durata mandatului și pentru primul an de mandat, cuprinzând strategia de conducere pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat prevazute la art. 21.”

Scopul elaborării prezentului document este acela ca, pe baza Planului de administrare elaborat de Consiliul de Administrație al Aquaserv S.A. Tulcea pentru perioada 2020 – 2024 și pe baza Declarației de Misiune a Directorului General, să se stabilească Planul de Management cuprinzând strategia de conducere a operatorului regional de alimentare cu apă și canalizare din județul Tulcea, pe durata contractului de mandat aferent perioadei 2020 - 2024 și pe primul an al acesteia, pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractul de mandat al Directorului General.

Planul de Management are ca bază viziunea managerială a Directorului General pentru dezvoltarea strategică a Aquaserv S.A. Tulcea, 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 profil 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 și Declarația de Misiune a Directorului General.

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, respectiv:

1. Legea 31/1990 privind societățile republicată cu modificările și completările ulterioare;
2. Ordonanța de urgență nr.109/2011, privind guvernăța corporativă a întreprinderilor publice;

3. Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Tulcea nr. 41 / 29.07.2004 privind transformarea Aquaserv S.A. Tulcea în operator regional.
4. Actul constitutiv al Aquaserv S.A. Tulcea nr. 21079/28.10.2009 ;
5. Legea 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare;
6. Legea 241/2006 a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, cu modificările și completările ulterioare;
7. Ordinul nr.88/2007 pentru aprobarea Regulamentului cadru al serviciului de alimentare cu apă și canalizare;
8. Ordinul nr. 89 / 2007 pentru aprobarea Caietului de sarcini-cadru al serviciului de alimentare cu apă și de canalizare.
9. Ordinul 90/2007 pentru aprobarea contractului cadru de furnizare, prestare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare;
10. Ordinul președintelui ANRSC nr. 4515/18.01.2019 de aprobare a licenței de operare clasa 2 pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare al Aquaserv S.A. Tulcea.
11. Legea 544/2001, privind liberul acces la informațiile de interes public;
12. 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;
13. Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor din cadrul ADI-DDSAC, pentru aprobarea Regulamentului de furnizare a serviciilor de apă și canalizare;
14. Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor din cadrul ADI-DDSAC, prin care s-a aprobat contractul de delegare a serviciului public apă-canalizare;
15. Ordinul nr.946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial, cu modificările și completările ulterioare;
16. Contractul de delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare
17. Contractul Colectiv de Muncă înregistrat la ITM Tulcea
18. Codul de Conduită Etică a Companiei Aquaserv S.A.;
19. Regulamentul de Organizare si Functionare
20. Contractul de Finanțare pentru proiectele fazate din programul de investiții POS Mediu;
21. Contractul de împrumut cu BCR
22. Prevederile Capitolului de mediu din Tratatul de Aderare al României la UE;
23. Directiva Europeană privind apa potabilă 98/83 CE, respectiv Directiva 91/271/CE privind epurarea apelor uzate urbane;

3. PREZENTAREA COMPANIEI DE APĂ AQUASERV S.A.

Aquaserv S.A. este persoană juridică română, cu sediul în Tulcea, str.Rezervorului, nr.2, înmatriculată ca societate pe acțiuni în baza Hotărârii Consiliului Local al Municipiului Tulcea nr. 41 / 29.07.2004, prin reorganizarea Regiei Autonome de Apă Canal Tulcea și transformarea în operator regional.

Prin reorganizarea Regiei Autonome de Prestari Servicii Publice Tulcea, in anul 1998 se infiinteaza Societatea Comerciala “APA, CANAL, ENERGIE TERMICA” Tulcea (S.C. ACET S.A.) avand actionar unic Consiliul Local al Municipiului Tulcea. Obiectul principal de activitate al societatii – exploatarea sistemelor de productie si distributie a energiei termice, a celor de captare, tratare, transport si distributie a apei potabile si de canalizare, în municipiul Tulcea. S.C. ACET S.A. Tulcea isi inceteaza activitatea, incepand cu anul 2003, astfel ca, operarea sistemului public de alimentare cu apa si de canalizare pe de-o parte si furnizarea energiei termice pe de alta parte fiind preluate de doua directii separate în subordinea Consiliului Local Tulcea. Administrarea si gestionarea serviciilor publice de alimentare cu apa si canalizare sunt preluate în gestiune directa de Directia Apa-Canal, ca serviciu public cu personalitate juridica in subordinea Consiliului Local Tulcea.

In anul 2004 se înfiinteaza societatea comerciala AQUASERV S.A. TULCEA care preia activitatile de captare, tratare, distributie apa potabila, colectarea si transportul apelor uzate menajere de la Consiliul Local Tulcea – Directia Apa-Canal. Procesul de regionalizare a serviciilor de apa si apa uzata demareaza in anul 2006 prin infiintarea Asociatiei de Dezvoltare Intercomunitara „Dezvoltarea durabila a serviciilor de apa si de canalizare din judetul Tulcea” (ADI-DDSAC) si concomitant prin transformarea SC AQUASERV S.A. Tulcea in operator regional. ADI-DDSAC avand ca asociati municipiul Tulcea si orasele Macin, Sulina, Isaccea incheie in anul 2007 contractul de delegare a gestiunii serviciilor de apa si apa uzata operatorului regional AQUASERV S.A. Tulcea

Asociatia de Dezvoltare Intercomunitara „Dezvoltarea durabila a serviciilor de apa si de canalizare din judetul Tulcea” si respectiv operatorul regional AQUASERV S.A. Tulcea se maresc in 2012, odata cu cooptarea in randurile lor a orasului Babadag, si a localitatii Minerii. Ulterior, incepand cu anul 2015, in cadrul Asociatiei au mai aderat comunele Grindu, Carcaliu, Vacareni, Ceatalchioi, Pardina, Chilia Veche, Crisan, Maliuc si Mahmudia. Dintre acestea, AQUASERV S.A. Tulcea gestioneaza deja incepand cu anul 2019 serviciile de apa si apa uzata din Mahmudia si Grindu.

Capitalul social al societății este de 770.326,50 lei, împărțit în 6.811 acțiuni nominative dematerializate, fiecare acțiune având o valoare nominală de 111,50 lei, acționari fiind Municipiul Tulcea, Județul Tulcea și alte trei unități administrativ-teritoriale membre ADI.

Acționarul majoritar al societății este Municipiul Tulcea, care deține 73,41 % din capitalul social al societății.

Aquaserv S.A. deține, din anul 2008, licența de operare nr. 4515/18.01.2019, clasa 2 pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare, valabilă până la data de 18.01.2024. 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.

Din anul 2009, societatea a implementat și certificat un sistem de management integrat calitate (ISO 9001), mediu (ISO 14001), sănătate și securitate ocupațională

(OHSAS 18001). În luna iulie 2017 a avut loc un audit de recertificare efectuat de către Societatea Română pentru Asigurarea Calității, în urma căruia s-a obținut recertificarea sistemului de management integrat (calitate, mediu, sănătate și securitate ocupațională) pentru o perioadă de trei ani.

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

Disponând de echipamente tehnice și utilaje specializate, precum și de personal cu înalt nivel profesional și îndelungată experiență, Aquaserv SA asigură serviciile de alimentare cu apă și de canalizare pentru cca. 103.290 de utilizatori și are ca principii securitatea serviciului, tarifarea echitabilă, 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.

Aquaserv S.A. este operator regional al serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, iar în prezent aria de operare la sfârșitul anului 2019 cuprinde 25 sisteme de alimentare cu apă în 26 de localități incluzând un municipiu (Tulcea), 4 orașe (Măcin, Isaccea, Sulina, Babadag), 9 de comune și 12 de sate.

Asigurarea alimentării cu apă și a preluării apelor uzate a constituit o preocupare constantă a administrației publice locale de-a lungul timpului.

În municipiul Tulcea, nevoia alimentării cu apă potabilă trebuie să se fi resimțit de mult timp înainte, dar abia în anul 1897, s-a întocmit un proiect în acest scop de către inginerul șef Scarlat Varnav. Acest proiect prevedea alimentarea cu apă luată din Dunare. Apa, după tratare în decantoare și filtre, se distribuia în rețeaua de distribuție prin refulare. O uzină cu motoare cu aburi furniza forța necesară pompelor de aspirație apei din Dunare și a celor de refulare. Deși proiectul a fost aprobat, nu s-a pus în execuție până la 1906, desigur din lipsa de fonduri. Până la apariția Uzinei de apă locuitorii orașului Tulcea se aprovizionau cu apă direct din Dunare, pe care, fie și-o luau singuri, fie o cumparau de la sacagii.

În anul 1906 problema apei a fost reluată și proiectul a fost din nou prezentat Consiliului Tehnic Superior, care și-a menținut avizul, cu observația că motoarele cu aburi pot fi înlocuite cu folos prin motoare cu titei sistem Diesel, ca fiind mai economici și putând fi întrebuințate și pentru dinamurile electrice care s-ar instala în cazul când s-ar înființa iluminatul electric al orașului.

În perioada 1907 – 1908 Consiliul Tehnic Superior a examinat și aprobat regulamentul pentru distribuția apei potabile în oraș și proiectul privitor la sporirea rețelei de distribuție.

În aprilie 1910, locuitorii orașului Tulcea sărbătoreau reușita obținerii unui împrumut în scopul rezolvării situației alimentării cu apă din oraș. Uzina de apă Tulcea s-a înființat în anul 1911. Pe același amplasament s-a realizat un an mai târziu, în 1912, și uzina electrică, amândouă funcționând împreună.

În 1927 s-au executat lucrari de sporire a rețelei care s-au continuat până la 1934. După Primul Razboi Mondial, s-au folosit și conducte de fier cu diametrul 52 – 57 mm. În 1929 se renunța la țevile de fier și încep lucrările cu tuburi de fontă de 60 mm. În 1953 rețeaua de distribuție era alcătuită dintr-o arteră cu două ramificații și avea lungimea totală de peste 52 km.

După 1990 au fost derulate următoarele programe de reabilitare și dezvoltare:

1. *Masura ISPA nr.2003/RO/16/P/PA/012-4 “Program pentru îmbunătățirea performanțelor financiare și operationale” (FOPIP)*

Scopul proiectului l-a constituit creșterea eficienței, rentabilității și durabilității serviciilor de apă din România. În luna iunie 2006 a fost finalizat raportul de audit instituțional, financiar și operațional la nivelul întregului județ. În faza de audit au fost acoperite următoarele aspecte:

- Studierea/actualizarea cadrului instituțional și managerial;
- Analiza infrastructurii de apă-canal și a conducerii sale
- Analiza managementului financiar și a sistemului de relații cu clienții;
- Evaluarea sistemului informatic și a fluxului de informații incluzând:
- Compararea indicatorilor cheie de performanță ai beneficiarilor PDUM cu practica internațională (pierderi de apă, consum, eficiență, etc.).

A fost proiectat pentru companie un sistem de indicatori de performanță pentru a permite analizarea stadiului de progres. Principalele rezultate ale acestor activități s-au materializat în analiza SWOT făcută pentru fiecare arie de activitate, care permitea tragerea concluziilor și a contribuit la crearea unei baze solide pentru planurile de acțiune din faza următoare. În faza de implementare s-au concretizat următoarele:

- întocmirea unui plan de afaceri;
- formarea AQUASERV ca Operator Regional;
- formarea unei Asociații de Dezvoltare Intercomunitare.

2. *Masura ISPA nr.2003/RO/16/P/PA/013-4 “Asistența tehnică pentru pregătirea proiectelor în sectorul de apă potabilă și apă uzată”*

În urma acestei măsuri a fost elaborat și finalizat în septembrie 2006 Master Planul dezvoltat la nivelul întregului județ Tulcea, acoperind sectoarele apă potabilă și apă uzată în perspectiva anului 2026, incluzând o evaluare generală a impactului asupra mediului. Master Planul este un document programatic referitor la dezvoltarea sectoarelor de apă potabilă și apă uzată, axat în special pe așezările urbane ale județului. S-au analizat în cadrul Master Planului costurile de investiție și de operare a sistemelor de apă și apă uzată și s-a făcut o propunere pentru prioritizarea investițiilor, luând în considerare tintele specifice din Tratatul de Aderare negociat de România cu Uniunea Europeană.

Pe baza acestei prioritizări a fost elaborat Studiul de Fezabilitate “Reabilitarea și extinderea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare din județul Tulcea, România”. Acest Studiu de Fezabilitate a fost aprobat de fiecare autoritate locală implicată, prin Hotărâri ale Consiliilor Locale.

Aceste masuri s-au derulat in paralel, iar consoritiile de consultanta aferente fiecarei masuri ISPA au colaborat astfel incat datele ce se regasesc in Rapoartele de Audit rezultate in urma Masurii ISPA nr.2003/RO/16/P/PA/012-4 Program pentru imbunatatirea performantelor financiare si operationale – FOPIP si PRE-FOPIP se regasesc si in Master Plan si Studiu de Fezabilitate rezultate in urma Masurii ISPA nr.2003/RO/16/P/PA/013-4 Asistenta tehnica pentru pregatirea proiectelor in sectorul de apa potabila si apa uzata din Romania.

In urma implementarii acestor masuri ISPA, S.C. Aquaserv S.A. Tulcea a devenit un operator regional pregatit si eligibil pentru accesarea Fondurilor de Coeziune, cu capacitate institutionala, financiara si operationala adecvata.

3. Proiectul UNDP/GEF „Intarirea capacitatii de reducere a emisiilor de gaze cu efect de sera prin imbunatatirea eficientei energetice in Romania”.

Proiectul a urmarit Cresterea eficientei energetice la SC Aquaserv SA, Tulcea, prin inlocuirea unor pompe, compensarea energiei reactive si teletransmisia datelor in vederea dispecerizarii.

Investitia a fost localizata in orasul Tulcea, judetul Tulcea. Lucrarile a trei puncte de lucru ale sistemului de alimentare cu apa a orasului: sursa de captare „Mila 42.5”; la statia de pompare “Mila 42.5”, statia de tratare a apei, Statia de repompare – „Rezervor cota 70” si „Rezervor cota 110”.

Prin inlocuirea pompelor uzate fizic si moral, pompe care au un randament foarte mic, se reduce consumul de energie electrica in mod direct. Tot pentru a reduce valoarea facturilor de energie, in cazul energiei reactive sunt prevazute echipamente de compensare a factorului de putere pentru a elimina consumul de energie reactiva. S-au efectuat masuratori de debit cu efect indirect asupra consumului de energie electrica prin monitorizarea, optimizarea sau eliminarea pierderilor tehnologice sau accidentale din retea. S-a prevazut o retea de monitorizare si transmisie radio intre cele 3 locatii mentionate urmarindu-se ca prin alarmari automate sa se elimine pierderile prin supraplinurile rezervoarelor si depistarea intr-un timp foarte scurt a eventualelor accidente in retea de pompare-repompare.

4. PROGRAMUL OPERAȚIONAL SECTORIAL PENTRU MEDIU (POS MEDIU 2007 – 2013)

Prin Decizia Comisiei Europene nr. C(2008) 2318 din data de 27.05.2008 a fost aprobata contributia financiara din partea Fondului de Coeziune la proiectul major “Reabilitarea si extinderea sistemelor de apa si apa uzata in Judetul Tulcea” care a avut la baza documentele realizate prin Masurile ISPA.

4. VIZIUNEA DE AFACERI PENTRU COMPANIA AQUASERV S.A

” Aquaserv S.A. se va asigura că furnizarea serviciilor de apă și canalizare de înaltă calitate este atinsă la nivel regional, lucrând în primă fază cu membrii inițiali ai

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

Aquaserv S.A. va genera un sentiment de responsabilitate în toată compania, respectul pentru consumatori și părțile implicate, și va aprecia contribuțiile angajaților existenți, cât și pe ale celor noi, din punct de vedere al competenței profesionale și al conștientizării civice.

Pe parcursul dezvoltării OR, Aquaserv S.A. va trebui să lucreze cu multe consilii locale, reprezentate prin intermediul ADI. Considerăm că, inițial, membrii individuali nu vor înțelege pe deplin obiectivele OR, deci va fi vital să asigure căi bune de comunicare și să se asigure că informațiile vor fi ușor de înțeles și accesibile membrilor locali.

Aquaserv S.A. va sprijini continuu conceptul de extindere și dezvoltare în tot județul Tulcea pentru a răspunde provocării eficienței sectorului de apă”.

Viziunea mandatului 2020-2024 a Directorului General preconizează o companie puternică, orientată către clienți și comunitate, sustenabilă economic, eficientă financiar, a căror caracteristici vor fi transparența, calitatea, performanța și responsabilitatea în prestarea serviciului public de alimentare cu apă și canalizare – epurare. Asigurarea unei alimentări cu apă potabilă, respectiv a unui serviciu de canalizare apreciate calitativ, eficiente cantitativ și responsabile la adresa mediului înconjurător și comunitar din aria de deservire va decurge în condițiile unui management performant, a continuării dezvoltării și consolidării ca unul din cei mai importanți operatori regionali din România, competitiv pe piața serviciilor publice de profil și a unei reale și permanente preocupări pentru nevoile și doleanțele clienților companiei.

5. DECLARAȚIA DE MISIUNE A DIRECTORULUI GENERAL

Suntem mândri de ceea ce este Aquaserv S.A., de ceea ce a devenit, de realizările sale, de proiectele în care este implicat și de perspectivele de dezvoltare. În acest proces de creștere, angajații companiei au avut un rol important, vital, prin efortul, profesionalismul și dedicarea de care au dat dovadă.

Directorul General al Aquaserv S.A. 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 aceste 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 apă și 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 statutul de companie performantă, 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 natura, respectiv apa, care ocupă un rol central în obiectul nostru de activitate, prin promovarea unor politici de protecție 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 ALE DIRECTORULUI GENERAL

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 ca serviciile publice de gospodărie comunală să fie furnizate cu respectarea permanentă, necondiționată de interese economice sau politice, ori de alte restricții subiective, 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. Principiul Continuității Serviciilor Publice – serviciile publice sunt constituite ca 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 sa fie programate sau cu timp de rezolvare cât mai redus cu putință. Oamenii au nevoie de apă și canalizare 24 de ore din 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 buna 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 companiei 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, legislație, 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, uzini 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 masa 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 permit 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 (descriș 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 economico – 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 concurența neloială și raportarea pe această bază, 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 piața serviciilor publice).

7. VALORILE AQUASERV S.A

Principiile menționate anterior au la bază 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 doar 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 cerințelor clienților și câștigarea loialității acestora. Ne bazăm pe o bună judecată profesională asigurată de experiența și valoarea angajaților 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 serviciilor noastre.

Dialog - promovăm procesul voluntar prin care partenerii se informează, consultă 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 AQUASERV S.A

1. Prestarea la nivel regional a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare conform standardelor de înaltă calitate, dezvoltare 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 Aquaserv S.A. 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 eficientă a patrimoniului (stații de tratare, foraje, rețele, stații de epurare) .

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

Tabelul 1. Priorități strategice rezultate din Declarația de Misiune și Obiectivele Aquaserv S.A.:

Viziune	Înțeles	Prioritate Strategică
1. Companie modernă	Rol clar de valoare adăugată, organizată eficient, într-o structură modern și cu metode	Organizație modernă, programe de lucru, competențe și management.

	modern de lucru	
2. Societate comercială	Orientată spre profit, printre leaderii de sector, influentă.	Demonstrarea progreselor în contabilitate și eficientizarea costurilor.
3. Asigurarea calității apei potabile utilizatori	Administrarea surselor de apă brută(apa subterana și apa de suprafață) în conformitate cu nivelul serviciilor prescrise de indicatorii de calitate/presiune	Lucrările finalizate și/sau în derulare vor produce îmbunătățiri pe termen scurt și mediu în zonele ROC unde se realizează investiții din FC POS Mediu, cu acțiuni pe termen lung în zonele de prioritate înaltă sprijinite de programul de investiții propus din FC POIM.
4. Asigurarea calității apei uzate deversate în emisar	Epurarea apelor uzate și deversarea în emisar conform normelor de calitate în vigoare	
5. Baza Regională	Flexibilitate în extinderea eficientă a zonelor de operare	Importanța pentru o dezvoltare ulterioară a sectorului de apă în zona de est a României
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 față de clienți	Îmbunătățirea calitatii, eficiența și costul serviciilor.	Conlucrarea dintre eficiența operațională și financiară și relațiile bune cu clienții și publicul.
8. Protejarea mediului	Eliminarea aspectelor cu impact semnificativ asupra mediului și preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice	
9. Aprecierea contribuției angajaților	Posturi care adaugă valoare și stimulente pe măsură.	Optimizarea numărului personal din aria de operare.
10. Competențe profesionale	Calificările adecvate sunt necesare pentru o organizație modernă și posturile aferente.	Calificări necesare pentru acoperirea ariei de operare și introducerea procedurilor Aquaserv în zonele membrilor ADI.

Ca urmare a identificării priorităților strategice ale companiei au fost identificate următoarele **Obiective Strategice ale mandatului Directorului General**:

1) Eficiența economică

- Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistic astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia.
- Asigurarea viabilității economice și sustenabilității financiare a operatorului prin politici adecvate de urmărire a eficienței cost/beneficiu a serviciului, recuperare creanțe, control intern managerial, managementul riscului,
- Îmbunătățirea continuă a managementului mentenanței în scopul reducerii timpilor de intervenție, a consumurilor de materiale, continuarea automatizării activității operaționale în vederea reducerii consumurilor și costurilor
- Obținerea unei marje optimale de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății, cât și rambursarea creditelor accesate în cadrul programelor cu co-finanțare Europeană
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de operare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate a populației

2) Modernizarea și îmbunătățirea serviciului

- Întreținerea continuă și supravegherea atentă a sistemului de alimentare cu apă potabilă, a sistemului de colectare a apelor reziduale și a sistemului de epurare, având permanent pregătite echipe de intervenție rapidă
- Colectarea tuturor apelor uzate prin rețeaua de canalizare, epurarea acestora și tratarea nămolului, cu respectarea standardelor naționale și Europene de calitate
- Modernizarea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată, în beneficiul populației și al mediului din județul Tulcea în scopul îndeplinirii obligațiilor din Contractul de Delegare
- Finalizarea implementării cu succes a programului de investiții în curs (POS Mediu)
- Pregătirea responsabilă a aplicației pentru etapa a doua (2020 - 2024) POIM folosind experiența POS Mediu, în vederea minimizării oricăror impedimente în contractarea și derularea lucrărilor
- Continuarea derulării celorlalte programe de investiții (IID)
- Sprijinirea autorităților locale în derularea programelor proprii astfel încât să concureze la atingerea dezideratului de acoperire 100% cu servicii a ariei de deservire
- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației
- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către clienți prin colectarea, transportul și evacuarea apei meteorice
- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi

3) **Orientarea catre client**

- Preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse
- Îmbunătățirea calității vieții populației care trăiește în zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de apă potabilă și canalizare la nivelul standardelor Europene
- Informarea eficientă și educarea utilizatorilor în ceea ce privește consumul rațional de apă
- Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu și la pericolele deversării anumitor substanțe în mediul natural
- Continuarea politicii de solidaritate socială inter – comunități

4) **Competențe profesionale**

- Creșterea eficienței generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății
- Crearea unui mediu favorabil învățării în companie și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne
- Dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă și evaluarea atentă a angajaților
- Continuarea programelor de creștere a competenței profesionale la toate nivelele

5) **Grija pentru mediu**

- Gestionarea rațională a resurselor naturale
- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului
- Implementarea eficientă a tehnologiilor de epurare moderne conform standardelor europene
- Implementarea metodelor eficiente de gestionare a nămolurilor
- Aplicarea politicilor de management durabil pentru monitorizarea resurselor și evaluarea riscurilor de mediu

6) **Grija pentru sănătatea populației și angajaților**

- Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin modernizarea sistemului de monitorizare a calității apei potabile și a apei uzate
- Furnizarea apei potabile la parametrii de potabilitate impuși de normativele în vigoare
- Asigurarea securității și sănătății angajaților companiei

În vederea operaționalizării și cuantificării principalelor obiective strategice,:

1. *Asigurarea furnizării serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare-epurare în conformitate cu termenii, condițiile, principiile generale, modul de realizare a lucrărilor, prețurile și tarifele, obiectivele de calitate ale serviciilor*

și relațiile cu utilizatorii prevăzute în Contractul de Delegare a Gestiunii Serviciilor Publice de Alimentare cu apă și de Canalizare.

2. Încadrarea în termenele, angajamentele financiare, obligațiile și condiționalitățile prevăzute în contractele de finanțare și de credit încheiate sau care se vor încheia.
3. Monitorizarea și evaluarea performanțelor angajaților.

Consiliul de Administrație stabilește obiectivele și criteriile de performanță specifice, conform Anexei nr.1 la prezentul Plan de Management.

9. STRATEGII DE MANAGEMENT

În scopul îndeplinirii misiunii, Aquaserv S.A. își propune următoarele strategii de management, împărțite în două categorii principale:

1. 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 Aquaserv S.A. 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;

2. 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, uzini de apă, noi acreditări etc.; această categorie tot ceea ce ne asigură un nou status quo, diferit, îmbunătățit, sporirea resurselor de toate tipurile: economice, mijloace fixe și mobile, capital intelectual .

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

9.1. STRATEGII DE MANAGEMENT OPERAȚIONAL

9.1.1. STRATEGIA DE MENȚINERE ȘI RESPECTARE A CONTRACTELOR ÎN DERULARE

Planul 1: Menținerea derulării în condiții optime, pentru toate părțile implicate, a Contractului de Delegare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare încheiat cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară DDSAC Tulcea

Aquaserv SA a încheiat la începutul anului 2007 Contractul de Delegare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară – Dezvoltare Durabilă a Serviciilor de Apă și Canalizare județul Tulcea. Obiectul contractului îl constituie Delegarea exclusivă a serviciilor publice de alimentare

cu apă și de canalizare, precum și exploatarea sistemelor publice de alimentare cu apă și de canalizare necesare pentru realizarea serviciilor, pe întreg teritoriul definit de Aria Delegării, pe durata contractului.

Contractul de Delegare a fost atribuit direct către Aquaserv S.A. de Autoritatea Delegantă în baza articolului 211 din Legea 241/2006 și a articolului 311 din Legea nr. 51/2006, toate condițiile prevăzute de aceste prevederi legale fiind îndeplinite cumulativ. Aria Delegării delimitează întregul teritoriu unde sunt furnizate Serviciile delegate în cadrul Ariei de Competență Teritorială a Autorității Delegante.. Aria Delegării poate fi extinsă printr-un act adițional încheiat de părți.

Prin contractul de delegare:

1. *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, tarifele și calitatea serviciilor furnizate Utilizatorilor.

2. *Operatorul va avea dreptul exclusiv de a furniza serviciile publice de alimentare cu apă și de canalizare pe Aria de Competență Teritorială a Autorității Delegante.*

Serviciile delegate cuprind în exclusivitate:

- a) Producția, transportul și alimentarea cu apă ;
- b) Colectarea, transportul și tratarea apelor uzate din Aria delegării;
- c) Lucrări de extindere și reabilitare în Perimetrul de Distribuție a Apei Potabile și în Perimetrul de Colectare a Apei Uzate.

Derularea în condiții optime a Contractului de delegare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare încheiat cu ADI - DDSAC Tulcea, pe întreg teritoriul definit de Aria Delegării se va realiza prin :

- A. *Asigurarea asistenței și consultanței pentru toți membrii Asociației de Dezvoltare Intercomunitară - Dezvoltarea Durabilă a Serviciilor de Apa și Canalizare Tulcea în vederea realizării obiectivelor statuate în Contractul de Delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare.*

Pentru realizarea acestui obiectiv specific se impune:

1. Actualizarea permanentă a evidenței ca urmare a intrărilor sau ieșirilor de noi membri din aria de delegare a gestiunii, sau a intrărilor de bunuri noi în patrimoniul delegat.
2. Informarea autorităților administrațiilor publice, la intrarea de noi membri în Asociația de Dezvoltare Intercomunitară, despre cerințele prealabile pentru admiterea UAT-ilor în aria de operare a operatorului Aquaserv SA, despre nivelul redevenței, sau alte cerințe referitoare la bunurile de Retur.
3. Întocmirea proceselor verbale de predare – primire pentru restituirea bunurilor care au fost transmise către Operator, la ieșirea de membri din Asociație.
4. Urmărirea încheierii de acte adiționale la Contract cu evidențierea intrărilor sau ieșirilor de membri din aria de delegare.
5. Solicitarea formulată către autoritățile administrativ teritoriale pentru desemnarea unui reprezentant în comisia de inventariere anuală.

B. Întărirea colaborării cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Apă-Canal Tulcea și cu alte entități implicate în vederea creșterii progresive a ariei de operare pentru asigurarea serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare în județul Tulcea.

Pentru realizarea acestui obiectiv specific este necesar:

- Transmiterea către Asociație, a tuturor solicitărilor, informărilor, dovezilor primite de la autoritățile administrativ teritoriale, în legătura cu derularea Contractului de Delegare și posibilitatea primirii de noi membrii.
- Solicitarea emiterii hotărârilor de consiliu local cu ocazia intrării de noi membrii care își deleagă serviciile către operator și transmiterea de către aceștia a evidenței bunurilor din domeniul public.
- Realizarea unor vizite de lucru împreună cu reprezentanții ADI la autoritățile locale din aria de delegare.

C. Monitorizarea continuă a serviciilor desfășurate de operator în concordanță cu obligațiile asumate prin Contractul de Delegare.

Pentru realizarea acestui obiectiv specific se:

- urmărește respectării termenelor de încheiere a inventarierii și dacă există a propunerilor de casare a bunurilor.
- întocmeste Raportul cu privire la inventarierea mijloacelor fixe.
- transmite notei de serviciu către Compartimentul Financiar cu sumele prevăzute a fi platite ca redevență trimestrială și termenul scadent al plății acesteia.

- verifica respectarea prevederilor contractuale cu privire la valoarea și scadența redevenței, solicitând Compartimentul Financiar dovezi ale plăților efectuate (ordine de plată).
- solicita Compartimentului Mecano-Energetic a tabelului cu polițele de asigurare în vigoare, în vederea cuprinderii în raportul anual către ADI.
- informează Autoritatea Delegantă despre orice încetare, modificare sau limitare a acestor polițe, care implică o schimbare semnificativă în ceea ce privește orice acoperire a riscurilor pentru care s-a încheiat anterior polița.
- asigură participarea la întâlniri de lucru cu reprezentanți din UAT-uri în legătură cu problemele ce rezidă din obligațiile contractuale.
- participă la soluționarea problemelor în legătură cu îndeplinirea obligațiilor contractuale atât ale Operatorului cât și ale Autorității Delegante.
- prezintă șefului ierarhic, sub forma de sinteză, activitățile desfășurate conform Contractului de Delegare cu detalii pentru fiecare localitate în parte.

D. Continuarea demersurilor realizate în anul 2007, pentru intabularea bunurilor din domeniul public transmise către Aquaserv, în baza anexe la Contractul de delegare, operațiune în sarcina tuturor autorităților locale membre A.D.I. care și-au delegat serviciile operatorului.

Pentru realizarea acestui obiectiv specific se:

- solicită de la unitățile administrativ teritoriale a dovezilor de înregistrare în domeniul public al Bunurilor de Retur (terenuri sau clădiri) date în administrare Operatorului.
- colaborează la soluționarea problemelor de natură juridică în legătură cu terenurile date în administrare și folosință operatorului.
- participă la înregistrarea corespunzătoare conform Legii 7/1996 a drepturilor operatorului asupra acestor bunuri conform Contractului de Delegare.
- transmite spre UIP și ADI a informațiilor obținute în legătură cu situația juridică a Bunurilor de Retur.
- urmărește încheierea actelor adiționale la Contractul de Delegare cu modificările apărute ca urmare a identificării și clarificării situațiilor juridice ale terenurilor sau clădirilor date în administrare către operator.

În concluzie, contractul de Delegare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare încheiat între Aquaserv SA și ADI - DDSAC Tulcea reușește să administreze în cel mai eficient mod exploatarea și întreținerea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare a localităților preluate în aria de operare, să dezvolte infrastructura serviciilor din aria de operare și să asigure un nivel optim de calitate a serviciilor oferite.

Planul 2: Finalizarea implementării proiectului fazat “Extinderea și modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare în județul Tulcea”

Obiectivul general al proiectului fazat este dezvoltarea și modernizarea infrastructurii de alimentare cu apă și canalizare pentru 3 unități administrativ teritoriale din județul Tulcea. Proiectul fazat acoperă 3 aglomerări (Tulcea, Macin, Isaccea).

Valoarea totală a proiectului este de 412.035.878 lei, din care:

- 330.533.863 lei aferenti POS Mediu,
- 35.786.047 lei aferenti POIM,
- 45.715.968 lei aferenti suplimentarii POIM prin OUG 60/2020.

Planul 3: Implementarea proiectului “Extinderea și modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare în județul Tulcea” finanțat prin POIM 2014-2020

Obiectivul general al proiectului este dezvoltarea și modernizarea infrastructurii de alimentare cu apă, canalizare și epurare a apelor uzate pentru 14 unități administrativ teritoriale din județul Tulcea. Proiectul acoperă 10 aglomerări (Tulcea, Macin, Isaccea, Sulina, Babadag, Mahmudia, Vacareni, Carcaliu, Chilia Veche, CA Rosetti, Ceatalchioi, Crisan, Maliuc, Pardina).

Valoarea estimată a proiectului este de 107.335.810 euro. Distribuirea acestei valori pe contracte este conform tabelului Licitatii propuse.

Nr. Crt.	Denumire contracte	Valoare estimata* (lei)	Tipul Contractului
1	CL1 Reabilitarea captarilor din Tulcea si Mahmudia. Reabilitare statie de pompare apa bruta si aductiuni de apa bruta din Tulcea.	54,999,909.62	Contract de proiectare si executie lucrari
2	CL2 Extinderea si reabilitarea statiilor de tratare si complexelor deinmagazinare-pompare din Tulcea si Mahmudia	20,343,041.57	Contract de proiectare si executie lucrari
3	CL3 Extinderea si reabilitarea captarilor, statiilor de tratare si complexelor de inmagazinare-pompare din Isaccea si Vacareni	15,517,472.21	Contract de proiectare si executie lucrari
4	CL4 Extinderea si reabilitarea captarilor, statiilor de tratare si complexelor deinmagazinare-pompare din Carcaliu si Babadag	24,612,075.30	Contract de proiectare si executie lucrari
5	CL5 Extinderea si reabilitarea captarilor, statiilor de tratare si complexelor deinmagazinare-pompare din Chilia, Pardina, Ceatalchioi, Chilia, Pardina, Ceatalchioi, Crisan, Caraorman, Mila 23, Maliuc, Partizani si Gorgova	40,936,101.98	Contract de proiectare si executie lucrari
5.1	<i>Lot 1 Extinderea si reabilitarea captarilor, statiilor de tratare si complexelor deinmagazinare-pompare din Chilia, Pardina si Ceatalchioi</i>	11,307,444.72	Contract de proiectare si executie lucrari
5.2	<i>Lot 2 Extinderea si reabilitarea captarilor, statiilor de tratare si complexelor deinmagazinare-pompare din CA Rosetti si Sulina</i>	8,954,603.32	Contract de proiectare si executie lucrari



5.3	<i>Lot 3 Extinderea si reabilitarea captarilor, statiilor de tratare si complexelor deinmagazinare-pompare din Crisan, Caraorman, Mila 23, Maliuc, Partizani si Gorgova</i>	20,674,053.94	Contract de proiectare si executie lucrari
6	CL6 Extindere si reabilitare statii de epurare in Tulcea si Mahmudia	70,399,635.36	Contract de proiectare si executie lucrari
7	CL7 Statii noi de epurare in localitatile Chilia Veche si Vacareni. Extindere (completare) statie de epurare in Sulina. Extindere si reabilitare statii de epurare in Babadag, Isaccea, Macin si Carcaliu	40,659,759.81	Contract de proiectare si executie lucrari
7.1	<i>Lot 1 Statie noua de epurare in localitatea Chilia Veche. Extindere (completare) statie de epurare in Sulina</i>	13,560,661.80	Contract de proiectare si executie lucrari
7.2	<i>Lot 2 Statie noua de epurare in localitatea Vacareni. Extindere si reabilitare statii de epurare in Babadag, Isaccea, Macin si Carcaliu</i>	27,099,098.00	Contract de proiectare si executie lucrari
8	CL8 Extinderea si reabilitarea sistemului de alimentare cu apa si a sistemului de colectare a apelor uzate menajere din Tulcea (zona centrala) si Mineri	113,917,623.74	Contract de executie lucrari
8.1	<i>Lot 1 Extinderea si reabilitarea sistemului de alimentare cu apa si a sistemului de colectare a apelor uzate menajere din Tulcea (zona centrala)</i>	47,992,467.48	Contract de executie lucrari
8.2	<i>Lot 2 Extinderea si reabilitarea sistemului de alimentare cu apa si a sistemului de colectare a apelor uzate menajere din Tulcea (zonele sud si vest)</i>	55,771,760.97	Contract de executie lucrari
8.3	<i>Lot 3 Extinderea si reabilitarea sistemului de alimentare cu apa si a sistemului de colectare a apelor uzate menajere din Mineri</i>	10,153,395.29	Contract de executie lucrari
9	CL9 Extinderea si reabilitarea sistemului de alimentare cu apa si a sistemului de colectare a apelor uzate menajere din Babadag si Mahmudia	86,154,859.51	Contract de executie lucrari
9.1	<i>Lot 1 Extinderea si reabilitarea sistemului de alimentare cu apa si a sistemului de colectare a apelor uzate menajere din Babadag</i>	73,861,014.26	Contract de executie lucrari
9.2	<i>Lot 2 Extinderea si reabilitarea sistemului de alimentare cu apa si a sistemului de colectare a apelor uzate menajere din Mahmudia</i>	12,293,845.26	Contract de executie lucrari
10	CL10 Extinderea si reabilitarea sistemelor de alimentare cu apa si a sistemelor de colectare a apelor uzate menajere din Isaccea si Macin	50,866,973.28	Contract de executie lucrari
11	CL11 Extinderea si reabilitarea sistemelor de alimentare cu apa din Vacareni si Carcaliu. Infiintarea sistemului de colectare a apelor uzate menajere in Vacareni	50,699,299.55	Contract de executie lucrari
12	CL12 Extinderea si reabilitarea sistemului de alimentare cu apa si a sistemului de colectare a apelor uzate menajere din Chilia Veche. Extinderea si reabilitarea sistemului de alimentare cu apa din Pardina	78,849,920.35	Contract de executie lucrari
13	CL13 Extinderea si reabilitarea sistemelor de alimentare cu apa din Sulina si CA Rosetti. Extinderea si reabilitarea sistemului de colectare a apelor uzate menajere din Sulina	28,504,624.84	Contract de executie lucrari

14	CL14 Extinderea si reabilitarea sistemelor de alimentare cu apa din Ceatalchioi, Crisan, Caraorman, Maliuc, Partizani, Ilgani, Mila 23,Gorgova	10,720,303.69	Contract de executie lucrari
15	CS1 Asistenta Tehnica si Supervizare, inclusiv Publicitate, pentru proiectul "PROIECTUL REGIONAL DE DEZVOLTARE A INFRASTRUCTURII DE APA SI APA UZATA IN JUDETUL TULCEA"	24,438,280.30	Contract de servicii
16	CS2 Servicii de Audit pentru proiectul "PROIECTUL REGIONAL DE DEZVOLTARE A INFRASTRUCTURII DE APA SI APA UZATA IN JUDETUL TULCEA"	1,239,346.05	Contract de servicii
17	Sprijin pentru Pregatirea Aplicatiei de Finantare si a Documentatiilor de Atribuire pentru Proiectul Regional de Dezvoltare a Infrastructurii de Apa si Apa Uzata din Judetul Tulcea in Perioada 2014 – 2020, ETAPA A II-A	1,552,506.16	Contract de servicii
18	CF 1 Furnizare de utilaje, echipamente si dotari pentru operarea infrastructurii de apa si apa uzata realizata in proiectul "PROIECTUL REGIONAL DE DEZVOLTARE A INFRASTRUCTURII DE APA SI APA UZATA IN JUDETUL TULCEA"	20,851,292.85	Contract de furnizare

*) Valoarea estimata a contractelor nu include categoria de cheltuieli "diverse si neprevazute"

Planul 4: Investiții din surse proprii

În ultimii ani nu s-au realizat investitii din fonduri proprii pentru reabilitatea de rețele de apă, extinderi rețele apă și canal. Aquaserv S.A. isi propune sa implementeze programe de investiții majore ce vor viza in primul rand rezolvarea problemelor stringente din infrastructura sistemului de distribuție a apei potabile și din sistemul de colectare și transport al apei uzate menajere și pluviale, atât în orașul Tulcea cât și în unitățile teritorial administrative preluate în operare, odată cu regionalizarea.

Se constată că în orașul Tulcea există o tendință de extindere a zonelor rezidențiale, zone ce au necesitat infrastructura de alimentare cu apă și canalizare, șîn timp ce în zonele rurale se constată necesitatea dezvoltării și modernizării acesteia, în conformitate cu Directivele Europene cu referința la apa potabilă și canalizare.

1. Programul de investiții din surse proprii pentru orașul Tulcea și sucursale este dedicat modernizarii sistemului de contorizare si dotare cu echipamente.

9.1.2. STRATEGIA PENTRU STANDARDE, ACREDITĂRI ȘI MANAGEMENT INTEGRAT

Planul 1: Menținerea calității serviciilor, prin managementul sistemului integrat al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale și prin menținerea autorizării la Ministerul Sănătății a Laboratorului control calitate apă.

Aquaserv S.A. deține, din anul 2008, licența de operare clasa 2, acordată de Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice.

Aceasta este o recunoaștere oficială a capacității optime a prestării serviciilor pentru aria de operare, dar și a unei dotări tehnice de vârf. Din anul 2009, societatea a implementat un sistem de management integrat calitate (ISO 9001), mediu (ISO 14001), sănătate și securitate ocupațională (OHSAS 18001), certificat de către Societatea Română pentru Asigurarea Calității (S.R.A.C.). Actuala licență de operare este valabilă până în anul 2024, iar certificatele în domeniul calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale până anul 2020. Aceste certificări confirmă angajamentul societății de a menține și îmbunătăți calitatea serviciilor prestate.

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.

A. Menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management integrat în conformitate cu cerințelor standardelor de referință SR EN ISO 9001:2008, SR EN ISO 14001:2005 și SR OHSAS 18001 : 2008.

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.

Aquaserv S.A. are în prezent un contract de recertificare cu SRAC, organismul de certificare a sistemelor de management. Obiectul contractului îl constituie auditarea și evaluarea în vederea recertificării a sistemului de management, respectiv efectuarea auditurilor de supraveghere programate. Dintre activitățile necesare pentru menținerea sistemului de management integrat pe parcursul unui an de zile menționăm:

1. Menținere SMI în aria de operare: min.15 acțiuni preventive identificate/an ;
2. Instruiri la toate nivelurile relevante: min. 2 instruiri a responsabililor SMI/an ;
3. Realizarea anuală a programului de audituri interne: 98 % - grad de realizare al programului de audituri interne

Dintre rezultatele acestui sistem integrat menționăm:

1. optimizarea consumului de resurse utilizate;
2. se stabilesc prioritățile și se hotărăsc obiectivele generale și individuale;

3. se creează toate condițiile pentru activitățile de planificare, control, monitorizare, acțiuni corective, audit și analiză;
4. se identifică reglementările relevante din domeniu;
5. se creează, prin toate acestea, o mai mare capacitate de a se adapta modificărilor de pe piață, cerințelor clienților, etc.

B. Menținerea autorizării la Ministerul Sănătății a Laboratorului Control Calitate Apă în conformitate cu cerințele standardului ISO/IEC 17025:2005

Aquaserv S.A. își monitorizează serviciile de alimentare cu apă și de canalizare prin intermediul Laboratorului Control Calitate Apă. În cadrul laboratorului se realizează monitorizarea calității apei potabile furnizată utilizatorilor, respectiv a calității apei uzate și a apei epurate, deversate în emisar, în conformitate cu prevederile legale.

Funcționarea în conformitatea cu standardul SR EN ISO/CEI 17025:2005 este extrem de importantă pentru că laboratorul garantează validitatea și comparabilitatea rezultatelor încercărilor și etalonărilor. Aquaserv S.A. are în prezent un contract de acreditare cu RENAR, organismul național de acreditare. Obiectul contractului îl constituie auditarea și evaluarea în vederea acreditării a Laboratorului Control Calitate Apă, respectiv efectuarea auditurilor de supraveghere programate. De asemenea, Laboratorul Control Calitate Apă este înregistrat și la Ministerul Sănătății, în Registrul unic al laboratoarelor de monitorizare calitate apă potabilă. Numărul de înregistrare al laboratorului este 556/25.11.2019. Înregistrarea este valabilă timp de 2 ani, până în anul 2021.

Obiectivele specifice ale Laboratorului Control Calitate Apa sunt orientate spre menținerea și îmbunătățirea continua a sistemului de management implementat în laborator, efectuarea tuturor încercărilor la standarde naționale și internaționale în scopul satisfacerii cerințelor clienților și creșterii continue a numărului acestora. Laboratorul este acreditat pentru 12 încercări fizico-chimice.

În continuare sunt prezentate activități/indicatori ai Laboratorului Control Calitate Apă care se realizează pe parcursul unui an de zile:

1. Monitorizarea calității apei potabile la localitățile aflate în aria de operare: Realizarea graficelor de monitorizare a calității apei potabile: 95%-grad de realizare monitorizare.
2. Monitorizarea calității apei uzate: Monitorizarea agenților economici : 95 % - grad de realizare monitorizare; efectuarea inspecțiilor de mediu (în aria de operare și investiții fonduri de coeziune): 95 % - grad de realizare al programului de inspecții de mediu.

Dintre rezultatele autorizării laboratorului menționăm:

- aplicarea unei politici de cooperare și satisfacere a clienților in mod nediscriminatoriu și confidențial.

- aplicarea unei politici de tratare a reclamațiilor referitoare la obiectul activității sale în scopul rezolvării favorabile a acestora și inițierea de acțiuni corective-preventive atunci când este cazul.
- aplicarea unei politici de identificare a neconformităților, de evaluare, rezolvare și asigurare ca neconformitatea nu se va mai repeta.
- aplicarea unei politici pentru selectarea furnizorilor și aprovizionarea cu servicii și echipamente, sticlărie, reactivi și alte consumabile, care pot afecta calitatea încercărilor, astfel încât să se asigure că acestea corespund cu cerințele specificate în standardele sau în metodele de încercare.

Planul 2: Menținerea licenței clasa 2 pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare.

Aquaserv S.A. este operator licențiat pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare. Operatorul regional deține licența clasa 2 licența de operare nr. 4515/18.01.2019, emisă de autoritatea competentă, ANRSC. Licența are valabilitatea maximă permisă de lege, 5 ani, 18.01.2024. În baza licenței emise de Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice (ANRSC), Aquaserv SA are dreptul să opereze servicii de alimentare cu apă și de canalizare și este autorizată să exploateze sisteme publice de alimentare cu apă și de canalizare la nivelul unităților teritorial-administrative din aria de operare. Dintre activitățile necesare pentru menținerea licenței pe parcursul unui an de zile menționăm:

1. Modificarea anuală a condițiilor asociate licenței în cazul modificării ariei de operare, respectiv extinderea/restringerea activității ariei de operare: anual
2. Încadrarea în termene a raportărilor către ANRSC: 100% - raportări transmise la termen

Unul din procesele suport pentru menținerea licenței este obținerea și menținerea în termen de valabilitate a autorizațiilor de gospodărire a apelor, a autorizațiilor de mediu și a autorizațiilor sanitare de funcționare

9.1.3. STRATEGIA TARIFARĂ

La baza strategiei menținerii și dezvoltării societății se află politica tarifară, construită pe principiul conform căruia prețurile/tarifele sunt fundamentate având în vedere acoperirea costurilor. Pornind de la definirea prețului, ca 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 reci, 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:- apă 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
 - reclama, 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)

Pe lângă suma costurilor pe care prețul/tarifal trebuie să le acopere, pentru dezvoltarea și menținerea activității la standardele cerute de legislația în vigoare este necesar ca prețul/tarifal să genereze profit. În condițiile actuale, în care societatea are în derulare proiecte cu finanțare externă din fonduri europene, cofinanțarea proiectelor este asigurată din credite, prin urmare în structura prețului/tarifalului este inclusă o cota de profit care să acopere, pe lângă nevoia de investiții, și serviciul datoriei (rambursarea ratelor și dobânzilor la credite).

Profitul, alături de sursa din amortizare și taxa de concesiune, reprezintă sursa proprie de finanțare a investițiilor în sistemele de alimentare cu apă și canalizare, precum și de rambursare a creditelor de cofinanțare. În acest context, putem spune că ”apa plătește apa”.

Metodologia aplicată de către Aquaserv S.A. privind stabilirea, ajustarea sau modificarea prețurilor și a tarifalor pentru serviciile publice de alimentare cu apă și de canalizare este legiferată și în același timp influențată de o serie de acte normative în vigoare:

- a) Legiferata de:
 - Legea 51/2006 Legea serviciilor comunitare de utilități publice – art 21 ali.(2) lit.a)
 - Legea 241/2006 Legea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare – art.16 alin(1) și ali.(2) lit.e) și ale art.34 alin.(4).
 - Ordinul Autorității Naționale de Reglementare a Serviciilor Comunale (ANRSC) nr 88/2007 pentru aprobarea regulamentului cadru al serviciului de alimentare cu apă și canalizare.

- Ordinul Presedintelui ANRSC nr.65 din 28.02.2007 privind metodologia de stabilire ajustarea sau modificarea prețurilor/ tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă și de canalizare.

b) Influențată de:

- Contractul de delegare
- Măsura ISPA 2000/RO/16/P/PE/004-04, ratificat prin Legea 474/2002 care are ca obiective:
 - generale: Sprijinirea țărilor beneficiare în vederea alinierii standardelor lor de mediu la cele ale UE și familiarizarea țărilor beneficiare cu politicile și procedurile aplicabile Fondurilor Structurale și de Coeziune.
 - specifice: Epurarea apelor uzate în conformitate cu normele europene (Directiva privind apele uzate urbane 91/271/EEC), tratarea nămolurilor rezultate și îmbunătățirea sistemului de colectare a apelor uzate, prin reducerea infiltrațiilor și a scurgerilor din rețeaua de canalizare.
- Contractul de finanțare nr.120834/14.01.2007 privind „Extinderea și modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare în județul Tulcea” încheiat între Ministerul Mediului și Pădurilor și Aquaserv S.A.
- Contractul de împrumut cu BCR pentru cofinanțarea proiectului „Extinderea și modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare în județul Tulcea”(POS Mediu)
- Ordonanța de Urgență nr. 198/ 22.12.2005 privind constituirea, alimentarea și utilizarea Fondului de întreținere, înlocuire și dezvoltare pentru proiectele de dezvoltare a infrastructurii serviciilor publice care beneficiază de asistență financiară nerambursabilă (fond IID).

Având în vedere cele expuse de la propunerea de modificare /ajustare până la aplicare , prețul/tarifalul parcurge următorii pași:

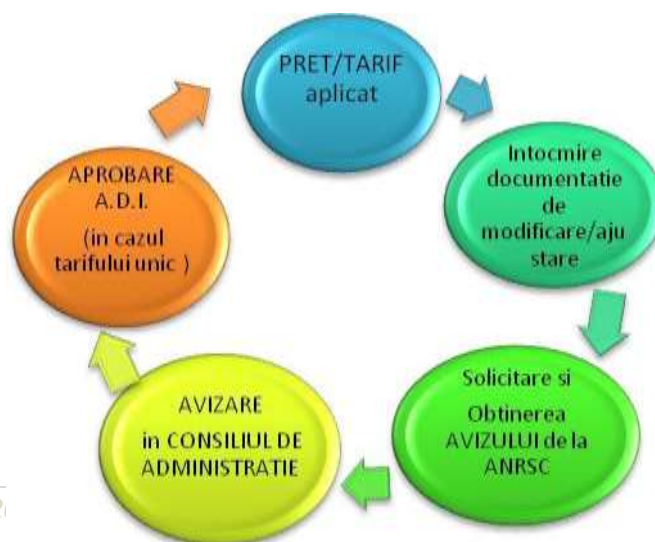


Figura.1 Etape în procesul de stabilire a tarifului

În acest context, fundamentarea tarifelor are la baza Strategia de tarifare inclusă în Contractul de Finanțare nr.120834 din 14.01.2007 privind „Extinderea și modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare în județul Tulcea” încheiat între Aquaserv S.A. și Ministerul Mediului și Pădurilor. Conform documentului menționat, planul de creștere a prețului apei și a tarifului pentru canalizare a fost conceput în concordanță cu analiza Cost-Beneficiu elaborată de consultanți, aceasta având prevăzute ajustări în termeni reali care nu includ inflația și nici taxa pe valoarea adăugată, astfel:

Pentru a permite asigurarea sustenabilității pe termen lung a structurii regionalizate, Asociația de dezvoltare intercomunitară împreună cu Operatorul Regional a trebuit să realizeze tranziția de la sistemul de tarife diferențiate la nivelul municipalităților asociate, la un sistem unic de tarife.

Tabelul de mai jos prezintă prețul apei și tariful pentru canalizare (fără TVA) aplicat în toată aria de operare a Aquaserv S.A.

Perioada de aplicare	Pret apa - lei/mc	Tarif canalizare - lei/mc
1 noiembrie 2019 - prezent	4,49	2,84

Datorită faptului că strategia tarifară a fost avizată la ANRSC și apoi la Comitetul Director al ADI în anul 2019, în viitor prețul apei reci și tariful pentru canalizare va stagna.

În condițiile în care Aquaserv S.A. va implementa în viitorul apropiat investiții din fonduri europene (ex. POIM), viitorul consultant pe baza analizei cost-beneficiu pe care o va elabora, în contextul nou de cofinanțare pe baza de credite de la instituții financiare internaționale, va întocmi o nouă strategie de tarifare, care să acopere integral costurile de exploatare și întreținere ale investiției propuse și de reinvestiție în perioada proiectării și să asigure plata datoriei dacă se au în vedere împrumuturi; să fie acceptabile și suportabile pentru consumatori; să ofere un stimulente pentru promovarea conservării apei. Având în vedere că nivelul tarifului actual al Aquaserv SA în planul național de tarife este situat destul de jos precum și gradul de suportabilitate al populației pentru factura lunară pe gospodărie pentru serviciile de apă și ape uzate nu atinge 4% din venitul celor mai sărace 10% din gospodăria, avem certitudinea că noua politică de tarifare va putea fi aplicată cu un grad mare de predictibilitate.

Este foarte important să menținem o politică tarifară bine fundamentată cu respectarea gradului de suportabilitate a populației, care dublată de o politică investițională coerentă, să ducă în viitor la menținerea și de ce nu, creșterea competitivității economice a Aquaserv S.A. Pe de altă parte menținerea unei marje de profit relativ constantă, prin reducerea ponderii cheltuielilor de exploatare, ținând cont de posibilitatea creșterii în viitor a cheltuielilor financiare pe seama creditelor de cofinanțare a proiectelor din fonduri europene, trebuie să devină un obiectiv important.

Prin corelare cu acest obiectiv, planul are în vedere Bugetul de Venituri și Cheltuieli întocmit pentru anul financiar 2020 și previziuni pentru anul 2021 pe baza estimării inflației astfel de 2,5%.

Tabelul 9. Extras din BVC

INDICATOR	2020	2021
Venituri totale	37.422.000	38.170.440
venituri exploatare	37.422.000	38.170.440
venituri financiare	0	0
Cheltuieli totale	36.912.000	37.650.240
cheltuieli exploatare	35.410.000	36.074.000
cheltuieli financiare	1.545.000	1.575.900
cheltuieli extraordinare	0	0
Profit brut	467.000	520.200
Impozit pe profit	75.000	83.000
Profit net	392.000	437.000

Rezultatele economice ale ultimilor ani, precum și prognozele realizate pe baza acestora și prezentate în tabelul anterior, confirmă ineficiența și ineficacitatea managementului Societății dar și nivelul inferior de performanță prin comparație cu alte unități de profil.

Realizarea criteriilor și obiectivelor de performanță ale Societății, dar și a obiectivelor strategice asumate pentru intervalul 2020-2024 prin prezentul plan, nu poate fi susținută decât printr-o flexibilizare a structurii organizatorice, în condițiile dezvoltării continue a potențialului de resurse umane ale AQUASERV SA. Obiectivele prezentului plan se pliază pe obiectivele strategice fundamentale ale Aquaserv S.A. care reprezintă expresia politicii sale de responsabilitate corporativă în spiritul prevederilor din OUG 109. În conformitate cu obiectivele strategice generale ale societății, prezentul plan pune accent pe obiective la nivelul activităților economico-financiare, structurate în conformitate cu Metodologia SMART, după cum urmează:

- Asigurarea unei rate a profitului, a unei lichidități curente și a unei viteze de rotație a debitelor-clienți, pentru nivelul anilor 2020-2024, care să asigure îmbunătățirea valorilor din 2019
- Asigurarea unui nivel optim al ratei de îndatorare totală.
- Asigurarea permanentă a fluxului de numerar (cash-flow) necesar bunei desfășurări a activităților productive și a celor investiționale.
- Asigurarea implementării Planului de Management, a Planului financiar și a Politicii tarifare, la nivelul perioadei 2020-2024.
- Asigurarea unui grad ridicat de încălzire 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 Programul de Reducere a Pierderilor.
- Creșterea ponderii facturilor încasate folosind mijloace alternative de plată, concomitent cu reducerea în continuare a ponderii facturilor încasate direct la casierie.

O preocupare constantă pentru perioada imediat următoare, este cea legată de crearea cadrului organizatoric, funcțional, precum și de eligibilitate economico-financiară, necesar în vederea accesării fondurilor europene disponibile pentru viitor (POIM 2014-2020).

Realizarea obiectivelor strategice asumate prin prezentul plan este posibilă doar prin implementarea unor noi căi de acțiune și priorități pentru perioada 2020 - 2024 astfel:

- Urmărirea riguroasă a execuției Bugetului de Venituri și Cheltuieli.
- Reorganizarea societății.
- Revizuirea permanentă a proiecțiilor financiare pe termen lung, având în vedere schimbările din mediului macroeconomic, în așa fel încât să se asigure un nivel ridicat de realism al documentelor strategice (Plan de management, Strategie globală, Bugete etc.).
- Realizarea permanentă a previziunilor de flux de numerar (cash-flow) pentru proiectele de investiții desfășurate la nivelul Aquaserv S.A.
- Respectarea termenelor legale de plată a tuturor datoriilor către bugetul de stat și către bugetele locale
- Respectarea termenelor contractuale privind rambursarea ratelor și dobânzilor aferente contractelor de împrumut cu BCR,
- Asigurarea transferul de know-how între managerii de nivel inferior care își desfășoară activitatea la nivelul județului Tulcea în scopul compatibilizării practicilor manageriale.
- Creșterea gradului de informatizare a activităților comerciale, precum și de integrare informatică a acestor activități cu cele productive și respectiv, cu cele financiar-contabile și implementarea unui sistem informatic integrat la nivelul Aquaserv S.A.
- Dezvoltarea treptată a modalităților de motivare profesională a salariaților prin implementarea unui sistem de promovare-retrogradare a personalului (în funcție de performanțe), dar și de motivare morală.
- Orientarea culturii organizaționale a Aquaserv S.A., către dezvoltarea sentimentului de apartenență la o companie de prestigiu, prin identificarea și valorificarea tradițiilor.

9.1.4 STRATEGIA PENTRU MANAGEMENTUL ACTIVELOR / EXPLOATĂRII

Planul 1: Îmbunătățirea sistemului de management al activelor

Managementul activelor contribuie la stabilirea unei modalități optime de repartizare a cheltuielilor, menținând în același timp calitatea serviciilor. Acest lucru se realizează prin elaborarea unei baze de date unitare complexe și eficiente din care să reiasă

modul de acțiune optim pentru fiecare activ. În gestionarea activelor în timp există trei direcții de acțiune cu costuri și beneficii proprii și anume:

- exploatarea și întreținerea activelor
- reabilitarea activelor
- înlocuirea activelor

Managementul activelor contribuie la ierarhizarea activelor în funcție de importanța lor în sistem, la elaborarea programului de întreținere curentă și mentenanță preventivă, la monitorizarea costurilor (achiziție, instalare, exploatare, mentenanță) pe fiecare activ pe toată durata de viață/folosire, la prioritizarea acțiunilor în vederea funcționării activelor în condiții de eficiență.

Ca obiective principale ale planului de îmbunătățire a sistemului de management al activelor, menționăm:

1. Integrarea bazei de date GIS în sistemul de Management al activelor
2. Dezvoltarea sistemului de Management al activelor.
3. Extinderea sistemului de Management al activelor.

Acest lucru se va realiza prin:

- corelarea bazelor de date introduse în sistemul de Management al activelor cu bazele de date realizate prin proiectul GIS
- introducerea tuturor modulelor necesare care să asigure evidența clară asupra istoricului fiecărui activ
- actualizarea continuă a sistemului de Management al activelor astfel încât să reflecte toate modificările survenite în sistemele de alimentare cu apă și de canalizare

Printre beneficiile aduse sistemului prin implementarea planului putem aminti generarea automată a planului general, anual, lunar, zilnic de întreținere curentă și mentenanță preventivă; generarea automată a necesarului de materiale, necesarul de forță de muncă pentru mentenanță, necesarul de echipamente și utilaje, necesarul de resurse financiare, necesarul de piese de schimb și evitarea stocurilor; îmbunătățirea stării și performanței echipamentelor, creșterea duratei de viață; posibilitatea efectuării de analize asupra fiecărui activ, privind costurile de exploatare, modul de comportare în exploatare și stabilirea momentului optim de înlocuire.

Planul 2: Implementarea sistemului GIS

Aquaserv S.A. a implementat sistemul GIS („Geographic Information System”) prin realizarea unui model digital calibrat bazat pe datele topologice existente. Sistemul Informatic Geografic, GIS, este suportul pentru toate sistemele de calcul, este utilizat pentru căutare și statistică rapidă în cadrul unei colecții foarte mari de date, pentru identificarea rapidă în teren a unui element existent în sistemul informatic, pentru afișarea datelor în formate grafice intuitive și detaliate, pentru tipărire de hărți permanent actualizate, favorizează accesul facil permis unui mare număr de utilizatori prin intermediul rețelelor de calculatoare, este suport pentru diverse sisteme de mentenanță,

permite interconectări cu sisteme care oferă date în timp real (de exemplu sisteme de tip SCADA), permite inventarierea unei colecții de active. De asemenea cu ajutorul GIS-ului se poate realiza managementul resurselor, activelor și modelarea sistemului prin:

1. Asigurarea accesului rapid la informații privind rețelele de apă și canalizare, a tuturor compartimentelor interesate din cadrul Aquaserv S.A.
2. Elaborarea unor baze de date complexe, care să includă toate elementele și caracteristicile sistemelor aflate în administrarea Operatorului.
3. Extinderea sistemului GIS în toată aria de operare.

În acest sens trebuie finalizate ridicările topografice complete referitoare la rețele de apă și canal din municipiul Tulcea, colectarea atributelor activelor din rețeaua aferentă municipiului Tulcea; actualizata și completată baza de date referitoare la rețelele de apă și canal din municipiul Tulcea; digitizate toate informațiile culese din teren; realizarea cu diverse unelte informatice utilizate în cadrul companiei, (tipărire de hărți în format mare, permanent actualizate) vizualizarea online a sistemului GIS, (statistici în timp real); implementarea de modele digitale locale în funcție de necesități.

Planul 3: Managementul activelor aferente sistemelor de distribuție

Cunoașterea mecanismelor de producere a pierderilor de apă este imposibilă fără cunoașterea componentelor rețelei de distribuție aferentă fiecărui sistem de alimentare cu apă.

Componentele rețelei de distribuție apă sunt: tronsoanele de conductă, armăturile (vane, compensatori etc.), diverse active (hidranți, cișmele etc.), cămine, branșamente. Este foarte importantă cunoașterea tuturor caracteristicilor acestor active în ceea ce privește, traseul, adâncimea de pozare, materialul, tipul armăturilor, vechimea, frecvența avariilor (pe tronson, în zonă etc.). Așadar, managementul activelor în sistemele de distribuție apă constă de fapt în colectarea/înregistrarea unui număr mare de active răspândite pe o suprafață mare. Acest lucru se poate realiza doar prin intermediul unui sistem informatic specific care integrează, prelucrează și exportă date geografice ale unui sistem real, un astfel de sistem este numit GIS (Sistem Informatic Geografic). Extinderea sistemului GIS în toată aria de operare se va realiza prin întreținerea și dezvoltarea continuă a sistemului GIS astfel încât să reflecte toate modificările survenite în cadrul sistemelor, respectiv înlocuiri de active, extinderi.

9.1.5. STRATEGIA PENTRU MANAGEMENTUL DETECTĂRII ȘI REDUCERII PIERDERILOR DE APĂ

Monitorizarea continuă a pierderilor de apă din sistemele de alimentare cu apă este importantă pentru operatori deoarece are influență direct asupra performanțelor economice dar și relaționale cu consumatorii. Pierderile de apă în sistemele de distribuție au multiple implicații asupra funcționării tehnologice prin necesitatea achiziționării unor echipamente de capacitate mărite în stațiile de tratare a apei potabile și la stațiile de epurare, asupra

costurilor suplimentare datorate consumurilor mărite de energie și reactivi de potabilizare, asupra protecției mediului prin diminuarea sursei de apă, prin poluare energetică și prin exfiltrații.

Strategia stabilită de Aquaserv S.A. pentru reducerea pierderilor de apă abordează cele patru activități, managementul presiunii, managementul activ al pierderilor, managementul activelor și viteza și calitatea reparațiilor, care influențează direct dinamica pierderilor reale.

Planul 1: Managementul presiunii

Cel mai important aspect al managementului presiunii este controlul presiunii rapid fluctuante. Sistemele cu încărcare intermitentă (pompare directă) sunt afectate la un grad mult mai mare decât sistemele cu încărcare constantă. Managementul presiunii în Municipiul Tulcea a început încă din anul 2009, când s-a pus în funcțiune sistemul de monitorizare a presiunii în rețeaua de distribuție a apei potabile.

Prin intermediul a 12 de traductori montați în 12 de puncte cheie ale rețelei de distribuție presiunea a fost monitorizată continuu. Datele achiziționate au fost transmise on-line dispeceratului central prin intermediul stațiilor radio montate în fiecare punct. Monitorizarea și stocarea datelor s-a realizat cu ajutorul unui soft de aplicație. Dispecerul urmărea continuu valoarea presiunii în rețeaua de distribuție pe un monitor putând da comenzi telefonice către stațiile de pompare, pentru pornirea sau oprirea unor pompe, în scopul menținerii presiunii la valorile stabilite.

Acest mod de lucru, de pornire/oprire sau reglare manuală a pompelor, nu a rezolvat în totalitate variațiile de presiune din sistem motiv pentru care în anul 2010 s-a pus în funcțiune sistemul de comandă și control pentru distribuția apei care a constat în echiparea pompelor de distribuție apă potabilă din cea mai importantă stație de tratare a apei potabile din municipiul Tulcea, care asigură 70% din necesarul de apă, cu convertizor static de frecvență asigurându-se astfel în orice moment debitul și presiunea solicitată prin mărirea sau reducerea turației rotorului. Comanda de reducere sau mărire a turației rotorului este dată de variația presiunii față de valoarea de referință, presiune preluată din sistemul de monitorizare a presiunii. În prezent pompele de distribuție de la toate stațiile de tratare a apei sunt echipate cu convertizoare statice de frecvență. Astfel se dorește controlul presiunii rapid fluctuante în toate sistemele de alimentare cu apă din aria de operare prin :

- Monitorizarea și menținerea unei presiuni constante în toate sistemele de alimentare cu apă.
- Optimizarea funcționării stațiilor de pompare în vederea menținerii presiunii în sistemele de distribuție la nivel constant.
- Stabilirea unui regim de funcționare optim zi/noapte pentru toate stațiile de distribuție a apei potabile.

Planul 2: Viteza și calitatea reparațiilor

Calitatea reparațiilor se ține în general sub control prin calificarea continuă a personalului, prin dotarea cu echipamente și materiale performante. Reducerea la minim a timpului de rezolvare a avariilor se realizează prin monitorizarea indicatorului de performanță care impune ca:

- 75% din avariile sesizate trebuie să se rezolve în 24 de ore de la sesizare
- 20% din avariile sesizate se pot rezolva în maxim 2 zile de la sesizare
- doar 5% din cazurile de avarii se pot rezolva în maxim 3 zile de la sesizare

Planul 3: Managementul activ al pierderilor

Managementul activ al pierderilor are un rol determinat în ținerea sub control a pierderilor de apă. În acest sens, încă din 2005-2006, Aquaserv S.A. s-a preocupat de ținerea sub control a pierderilor de apă în primul rând printr-o politică de reabilitare planificată a bransamentelor de apă mai ales a celor din plumb, oțel-zincat cât și o politică de reabilitare a conductelor de distribuție. De asemenea a înființat o echipă de detecție-pierderi formată din 2 persoane, echipată cu echipamente specifice de detecție a cărei scop începând cu anul 2010 a fost detecția proactivă a pierderilor de apă pe bransamente, armături și pe conductele magistrale.

Aquaserv S.A. și-a propus o strategie pe termen scurt și o strategie pe termen mediu și lung pentru reducerea pierderilor de apă în sistemele de alimentare cu apă din aria de operare. Strategia de reducere a pierderilor de apă pe termen scurt, prevede detecția proactivă a pierderilor de apă pe bransamente, armături și pe conductele magistrale. Strategia de reducere a pierderilor de apă pe termen mediu și lung, prevede divizarea sistemului de alimentare cu apă în sectoare contorizate. Managementul proactiv al pierderilor de apă pe bransamente, armături și conducte magistrale aferente sistemelor de alimentare cu apă din aria de operare se realizează prin:

- Auditarea sistemelor nou preluate, în vederea stabilirii programului de ascultare.
- Stabilirea programului pentru ascultarea bransamentelor, armăturilor și conductelor magistrale pentru fiecare sistem
- Transmiterea avariilor detectate și introducerea lor în programele zilnice de reparații
- Prelocalizarea pierderilor de apă prin folosirea echipamentelor de ascultare pe timp de noapte.
- Identificarea sectoarelor în vederea contorizării. Contorizarea sectoarelor identificate.

9.1.6. STRATEGIA PENTRU MANAGEMENTUL APEI UZATE INDUSTRIALE ȘI A NĂMOLULUI

Planul 1: Managementul apelor uzate industriale

Apele uzate industriale deversate în sistemul public de canalizare pot constitui o parte importantă din încărcările organice și anorganice de la stațiile de epurare, care trebuie luate în considerare la proiectarea acestora. Mai mult, deversările necontrolate de ape uzate industriale pot avea un impact negativ asupra rețelelor de canalizare și a stațiilor de epurare în felul următor:

- degradări ale sistemului de canalizare, precum coroziunea provocată de acizi sau baze, etc;
- colmatări sau efecte negative asupra capacității hidraulice ale canalelor din cauza depunerilor;
- formarea diferitelor gaze, inclusiv a amestecurilor explozive în contact cu aerul, în rețeaua de canalizare;
- distrugerea biomasei din treapta biologică datorită diferitelor deversări de ape uzate neconforme.

Cunoștințele specifice referitoare la deversările de ape uzate sunt necesare pentru protejarea stațiilor de epurare de problemele de mai sus.

Obiective:

Îmbunătățirea infrastructurii de mediu a aglomerărilor preluate, respectiv în sectorul de apă și apă uzată, în conformitate cu standardele UE

Acțiuni:

- Pentru a asigura o bază pentru viitoarele investiții în sectorul de apă uzată, trebuie determinată compoziția evacuărilor menajere și industriale în rețeaua de canalizare și apoi în stația de epurare. Calitatea, cantitatea și caracteristicile apelor uzate industriale sunt diferite de la o industrie la alta și determină încărcări și condiții diferite ale procesului de epurare care pot dăuna procesului proiectat. Pentru a diminua efectele negative pe care epurarea apei uzate industriale le-ar putea avea asupra mediului, au fost dezvoltate reglementări și standarde naționale și internaționale pentru a controla procesul de epurare.

SC Aquaserv SA, împreună cu Agenția pentru Protecția Mediului Tulcea, Administrația Bazinală de Apă Dobrogea Litoral Constanta, Garda de mediu ARBDD au semnat un Plan de acțiune asupra deversărilor de ape uzate industriale în rețelele de canalizare a aglomerărilor din județul Tulcea. Astfel, este obligatoriu să se cunoască în detaliu practicile actuale privind descărcări de apă industrială în sistemul de canalizare sau în stațiile de epurare. Asigurarea unor descărcări de ape uzate în rețelele publice sau în stațiile de epurare la parametri corespunzători presupune, odată cu intrarea deplină în funcțiune a operatorului regional Aquaserv SA, schimbări majore atât în structura și calificarea personalului de exploatare, contractare și monitorizare, cât a activității laboratorului și în colectarea și procesarea datelor. Calitatea, cantitatea și caracteristicile apelor uzate industriale depind de profilul tehnologic, în funcție de procesul tehnologic – continuu, discontinuu. Astfel, în principiu, în funcție de poluanții specifici, preepurarea

urmărește atingerea parametrilor admisibili de descărcare în rețea. De regula, apele uzate de tip menajer sunt colectate separat, iar apele meteorice, în funcție de natura tehnologiilor și de suprafața platformei, pot fi și ele surse de poluare și se impune a fi tratate ca atare (prevederea de separatoare de hidrocarburi). Separările de fluxuri, pentru a nu permite contaminarea întregului volum de apă, recuperari de materiale.

Planul 2: Managementul nămolurilor și reziduurilor

Nămolul este definit ca un deșeu solid și, în cadrul reglementărilor naționale și ale UE, poate fi depozitat în depozite ecologice deși acolo unde este posibil, ar trebui luată în considerare folosirea nămolului în agricultură ca și îngrășământ/fertilizator. În funcție de varianta aleasă, se vor obține acorduri și avize și se vor încheia contracte cu următoarele instituții:

- Agențiile pentru Protecția Mediului, pentru obținerea Acordului de Mediu, pentru oricare din variantele de evacuare finală;
- Direcția Județeană de Drumuri și Poduri, pentru obținerea acordului privind greutatea maximă admisă pe categoriile de drumuri pe care se va efectua transportul;
- Laborator autorizat pentru monitorizarea calității nămolului;
- Oficiul de Studii Pedologice și Agrochimice pentru analize de sol și stabilirea dozei de aplicare, în funcție de tipul culturii și de caracteristicile solului. Aplicarea nămolului în agricultură ar fi fezabilă doar după întocmirea acestor studii specifice la Institutul Național de Cercetare și Dezvoltare pentru Pedologie, Agrochimie și Protecția Mediului conform Ordinului nr. 344/2004 pentru aprobarea Normelor tehnice privind protecția mediului și în special a solurilor, atunci când nămolul provenit de la Stația de Epurare se folosește în agricultură.

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

- Practicabilitatea: strategia trebuie să permită o aplicație bazată pe condițiile și resursele locale sau trebuie să fie ușor adaptabilă. Aceasta include utilizarea infrastructurii existente, a potențialului și a resurselor. În vederea reutilizării nămolului, trebuie să fie respectate pre-condițiile agricole, geografice, climatice și pedologice.
- Flexibilitatea de strategie nu trebuie să depindă de o singură opțiune de eliminare. Combinații de două sau mai multe sunt de dorit; operarea acestora ar trebui să fie variabilă.
- Acceptabilitatea de mediu: riscurile potențiale și posibilele efecte de mediu vor fi evitate sau reduse la minimum; toate părțile implicate, chiar autoritățile de mediu sunt conștiente cu privire la problemă.
- Siguranța și viabilitatea: strategia trebuie să respecte standardele actuale naționale și internaționale.

- Eficiența-cost: soluția propusă sau soluțiile ar trebui să combine aspectele de mai sus cu eficiența economică.

Obiective:

Obiectivele strategiei de management a nămolului în cadrul județului Tulcea sunt direcționate pe mai multe variante, după cum urmează:

- varianta 1 - aplicarea pe un teren agricol ca îngrășământ/fertilizator, pentru nămolul obținut în stațiile de epurare din județul Tulcea , însă numai după întocmirea unor studii specifice la Institutul Național de Cercetare și Dezvoltare pentru Pedologie, Agrochimie și Protecția Mediului, conform Ordinului nr. 344/2004 pentru aprobarea Normelor tehnice privind protecția mediului și în special a solurilor, atunci când se folosește nămolul de epurare în agricultură;
- varianta 2 - valorificarea pentru reamenajarea solului - poate fi utilizat pentru o perioadă limitată de timp (perioada imediată și o parte din perioada medie a strategiei), ca strat pentru acoperirea depozitelor de deșeuri neconforme ale județului, care s-au închis sau care se vor închide sau la acoperirea haldelor de steril din Tulcea;
- varianta 3 - depozitarea în depozitele ecologice din zonă, cu respectarea prevederilor Ordinului MMGA nr. 757/2004 - Normativ tehnic privind depozitarea nămolurilor;
- varianta 4 - energetică împreună cu deșeurile solide.

Acțiuni:

Prin prisma investigațiilor pentru soluțiile identificate și a costurilor de dispunere prezentate, rezultă următoarele acțiuni de dispunere a nămolurilor în județul Tulcea:

Pe termen scurt (2020-2024), pentru nămolul produs la stația de epurare din municipiul Tulcea:

- valorificarea pentru reamenajarea solului;
- valorificarea în agricultură;
- depozitarea la depozite ecologice.

În această perioadă, se generează nămol doar în patru localități ale județului, însă pe măsură ce lucrările de construcție a stațiilor de epurare se vor finaliza, prin punerea în funcțiune a lor, se va genera treptat nămol care va fi tratat conform planului menționat.

9.1.7. STRATEGIA PENTRU MENTENANȚA SISTEMULUI DE DISTRIBUȚIE A APEI RECI ȘI AL SISTEMULUI DE PRELUARE ȘI TRANSPORT A APE UZATE MENAJERE ȘI PLUVIALE

Planul 1: Mentenanța rețelei

În vederea menținerii și îmbunătățirii sistemului de mentenanță se are în vedere implementarea manualului de operare pentru sistemul de distribuție al apei reci și al sistemului de colectare și transport ape uzate; 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 :

- lucrările de remediere a avariilor pe rețeaua de apă și cea de canal să fie executate în 90% din cazuri, în 24 de ore de la semnalare –prin mobilizare de personal, utilaje și piese de reparație disponibile-achiziționate prin planul anual de achiziții ;
- îndeplinirea planului anual de mentenanță preventivă al rețelei de apă și canalizare - se urmărește curățirea 8 km rețea de canal și executarea de lucrări de mentenanță a 10 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 aparatura electronică de depistare a pierderilor de apă ascunse ;
- creerea unei imagini complete a sistemului de distribuție al apei și de canalizare;
- ușurința în planificarea viitoarelor operațiuni de mentenanță preventivă și corectivă ;
- 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.

Planul 2: Contorizarea, repararea și citirea contoarelor

Decontarea serviciului de furnizare apă/canal se face prin măsurarea volumului de apă consumat de client, afectat de tariful la apă/canalizare. Cantitatea de apă meteorică preluată în sistemul de canalizare de pe proprietățile clienților se determină în funcție de natura suprafețelor de colectare din proprietate, mărimea acestora afectate de un coeficient

de scurgere și înmulțită cu cantitatea de precipitații, comunicată de ANMH, pentru fiecare localitate din aria de operare. Contoarele montate pe branșamentele clienților, persoane fizice, agenți economici și instituții publice sunt de clasa “C”. Necesitatea acestei strategii derivă din dorința de a avea o relație cinstită și corectă cu clienții, relație bazată pe înregistrările unor contoare ce respectă reglementările legale.

În vederea menținerii sistemului de contorizare se are în vedere înlocuirea contoarelor de citire directă cu contoare cu transmiterea înregistrării prin unde radio - în municipiul Tulcea; finalizarea contorizării la toți clienții din aria de operare ; verificarea metrologica pentru toate contoarele de apă rece; citirea în totalitate a contoarelor din aria de operare precum și repararea contoarelor schimbate. Acest lucru va putea fi realizat în primă instanță prin achiziționarea a 8.000 buc. contoare clasa C, cu posibilitatea de citire directă și cu modul și transmiterea citirilor la distanță prin unde radio pentru înlocuire în municipiul Tulcea; distribuirea către sucursale a 1.200 buc. contoare ; înlocuirea la scadență a tuturor contoarelor-conform programului de schimb lunar, zilnic; citirea contoarelor la intervalele stabile prin contractul de furnizare/prestare al serviciului.

În acest sens se are în vedere completarea programului de schimb 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.

Planul 3: Mentenanța parcului auto

Parcul auto al operatorului regional Aquaserv S.A. are în componență mașini de transport persoane, mașini de intervenție, mașini de transport marfă, utilaje terasiere, mașini specifice activității de mentenanță a sistemului de canalizare. Numărul autovehiculelor este de 35 buc., din care 5 sunt utilaje terasiere. 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, atât din Tulcea, cât și din sucursale. Este programată dezvoltarea parcului auto cu 3 autoturisme transport persoane, precum și montarea GPS pe noile autovehicule, monitorizarea consumului de carburant. Prin monitorizarea stării tehnice a autovehiculelor și autorizarea atelierului propriu de reparații auto ca „Service auto” se urmărește reducerea costurilor de mentenanță, se urmărește o evaluare anuală a consumurilor pe fiecare autovehicul precum și o analiză economico-tehnică pe fiecare autovehicul urmată de propuneri de scoatere din funcțiune și casare a autovehiculelor cu uzură avansată și a căror cheltuieli de întreținere sunt mari.

Planul 4: Mentenanța echipamentelor electrice, de automatizare, mecanice

Echipamentele electrice, de automatizare, mecanice se găsesc în componența 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, siguranța la incendii, cât și activitatea socio-economică a aglomerărilor umane. Astfel, mentenanța 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 componență. 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 și în sucursale.

Planul 5: Eficientizarea consumului de energie

Tratarea apei, distribuția în rețelele de conducte urbane, colectarea apei uzate, 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 importanță 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 fază s-a încercat conștientizarea personalului din toate compartimentele funcționale ale operatorului cu privire la folosirea eficientă a energiei, monitorizarea și analiza consumurilor 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 regional Aquaserv S.A. și nu în ultimul rând achiziția de energie prin intermediul Bursei de mărfuri.

9.1.8. STRATEGIA COMERCIALĂ ȘI DE CONSOLIDARE A RELAȚIILOR CU CLIENȚII

Prin programul propus, Aquaserv 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.

Întelegând interesele clienților, Aquaserv 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 prestate de Aquaserv 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 adăuga 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;
- Înființarea de puncte de informare în zone de trafic intens din companie;
- 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 întodeauna 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 aspect ne propunem să-l gestionăm și în viitor, printr-o comunicare onestă și la timp a evenimentelor de întrerupere temporară a serviciilor noastre. În contextul celor expuse managementul societății ține cont de nevoile diferite ale grupurilor de clienți, 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 Aquaserv S.A.” 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);
- reducerea numărului de sesizări (scrise, telefonice, audiențe) prin pregătirea continuă a personalului ce asigură interfața cu clienții;
- îmbunătățire comunicării între clienți și Aquaserv, 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, înlocuire contoare, etc. Căile de transmitere către operator a sesizărilor și reclamațiilor sunt prin intermediul Poștei, la biroul de registratură al Aquaserv SA, la biroul relații clienti, prin fax, email sau în cadrul audiențelor, precum și la dispeceratul central al operatorului. Toate aceste sesizări

și reclamații (precizia înregistrării contorului, lipsă presiune, lipsă debit , avarie branșament apă , avarie conductă stradală , avarie armături pe rețeaua stradală , avarie în caminul de apometru, racord canal înfundat, canal stradal înfundat , receptor de ape meteorice înfundat , lipsă capac cămin de vizitare , lipsă 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 maxim este de 10 zile de la momentul înregistrării. Sesizările și reclamațiile telefonice se rezolvă în maxim 24 ore. Răspunsul la sesizările privind exactitatea înregistrării consumului de apă se emite în termen de 5 zile.

- întocmirea contractelor de furnizare/prestare a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare cu toți clienții - prin instruirea și deplasarea pe teren la adresele unde nu sunt contracte. Se monitorizează lunar numărul de contracte întocmite pentru noii clienți, numărul de contracte reactualizate, modificări și acte adiționale la contractele existente.

Timpul de la depunerea actelor și până la eliberarea contractului este de 5 zile pentru clienții noi. Pentru contractele reactualizate sau cu acte adiționale, timpul de eliberare al contractului este de 10 zile.

- Analiza numărului și a timpului de eliberare a avizelor tehnice ca 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 vidanșare și de descărcare în stația de epurare.

Toate avizele se eliberează în termen de maxim 10 zile de la depunerea documentației.

Gestiunea clienților în sensul urmăririi creanțelor este asigurată de serviciul facturare și evidență clienți din cadrul Direcției economice, prin intermediul căruia este asigurată funcția comercială a societății. În schimbul serviciului prestat, clientul (consumatorul), conform stipulațiilor contractuale din contractul de furnizare, are obligația de plată a facturilor. Implicarea societății în derularea proiectelor cu finanțare europeană nerambursabilă impune îndeplinirea unor indicatori printre care și “rata minimă de colectare a creanțelor de la clienți” care trebuie să fie minim 85%. Acest indicator stabilește ca la fiecare perioadă de raportare (semestru, an), cel puțin 85% din totalul veniturilor să fie încasate și se calculează după următoarea formulă:

Rata minimă=(Venituri pe 12 luni precedente-Sold Clienți final+Sold Clienți inițial-Sold provision final+Sold provizion inițial) / Total venit

Pentru a îndeplini angajamentul asumat privind recuperarea creanțelor de la clienți în contractele de împrumut, Aquaserv 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 plată (30 zile) de la data scadenței;
- popularizarea prin toate mijloacele mass-media a rău platnicilor, pentru sensibilizarea lor;
- desființarea branșamentelor de apă la rau platnici ;
- blocarea racordurilor de canal la această ultimă categorie ;
- încasarea parțială a facturilor de la clienți, fără a se renunța la măsurile legale de presiune pentru achitarea integrală a lor;
- eliminarea în urma contractării serviciilor, a clienților care au calitatea de subconsumator; (aceiași lucru se va realiza și pentru clienții S.C. Energoterm S.A)
- reeșalonarea la plată dacă este cazul, a unor restanțe 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 în litigiu;
- întocmirea de tabele cu imobilele aflate în sold la care apa rece și apa rece din apă caldă este furnizată de S.C. Energoterm S.A. pentru sistarea acestor servicii;
- eșalonarea datoriilor asociațiilor de locatarii care dovedesc că au acționat în instanța pe acei consumatori rău platnici din imobilul respectiv;
- exercitarea de acțiuni la adresa clienților la care nu se poate închide apa (spitale, case de bătrâni, creșe) prin intermediul ordonatorilor de credite pentru deblocarea sumelor necesare achitării facturilor;
- dezvoltarea de noi modalități de încasare a facturilor Aquaserv S.A. – dezvoltarea sistemului de plăți facturi online;
- acționarea în instanță a tuturor clienților, persoane fizice și juridice, de la care nu se pot recupera creanțele pe cale amiabilă.

9.1.9. STRATEGIA DE RESURSE UMANE

Aquaserv S.A are un rol important de jucat în procesul reformei în ceea ce privește asigurarea unui management performant al furnizării serviciilor de alimentare cu apă și canalizare la nivelul județului. Resursele umane ale Aquaserv S.A sunt elementul de bază care asigură îndeplinirea acestui rol la un nivel calitativ ridicat. Se va urmări ca reducerea numărului de personal să se realizeze pe cale naturală, adoptându-se o politică de resurse umane, alături de strategia de afaceri, financiară, de producție, având la bază următoarele principii și valori: egalitatea șanselor, responsabilitatea fiecărei persoane, transparența informațională, excelență profesională.

Obiectivele urmărite de conducerea societății în domeniul resurselor umane sunt următoarele:

1. Achiziționarea resurselor umane prin:
 - planificarea resurselor umane
 - recrutarea și selecția resurselor umane pe bază de competență
 - integrarea socio- profesională
2. Menținerea și dezvoltarea resurselor umane prin:
 - evaluarea performanțelor
 - remunerarea (motivarea)
 - formarea și dezvoltarea profesională
3. Gestiunea plecărilor din societate prin:
 - controlul în respectarea disciplinei organizației
 - plecări la cerere (demisie, pensionare, acordul părților)
 - concedieri (pe motive ce țin de persoana salariatului)
4. Eficacitate operațională prin:
 - realizarea unui sistem informatic propriu care să asigure o infrastructură evoluată pentru efectuarea activităților de culegere, memorare, regăsire în prelucrarea informației în format electronic potrivit fiecărei structuri a organizației (programul de personal, programul de pontaje, programul de salarizare, etc)
5. Externalizarea unor activități auxiliare a societății prin încheierea de contracte de servicii cu firme specializate

Priorități strategice

A. Dezvoltarea personalului prin:

- Asigurarea cu forță de muncă înalt calificată;
- Instruirea și ridicarea calificării personalului;
- Motivarea înaltă a personalului;
- Asigurarea unor condiții de muncă corespunzătoare;
- Promovarea tinerilor angajați.

B. Revizuirea politicilor și procedurilor specifice de resurse umane, în conformitate cu legislația în vigoare astfel:

1. Politica oportunităților egale sau egalității șanselor – reprezintă un principiu de bază al practicii relațiilor cu angajații deoarece această politică se referă la tratamentul corect și echitabil pentru toți angajații și reflectă intenția fermă a organizației de a acorda oportunități egale tuturor membrilor acestora indiferent de starea civilă, sex sau rasă.

Această politică are în vedere 2 aspecte:

- posibilitatea oferită de organizație membrilor acesteia de a avea un acces echitabil la posturile din organizație, la oportunitățile de promovare și de pregătire profesională, precum și la alte facilități oferite de angajatori.
- disponibilitatea organizației de a încerca prin orice mijloace să ofere oportunități egale persoanelor cu incapacitate fizică.

2. Politici de angajare, care pot cuprinde mai multe aspecte ca de exemplu:
 - mențiunea explicită că organizația este dedicată profesionalismului;
 - angajamentul ferm al organizației de a dezvolta cariera fiecărui angajat;
 - dorința organizației de a promova persoanele din interiorul acesteia, dar și intenția de a realiza din când în când infuzie de personal nou (din exterior);
 - intenția manifestată a organizației de a preveni prin orice mijloace șomajul;
 - dreptul angajaților de a fi informați asupra obligațiilor lor, precum și asupra urmărilor nerespectării disciplinei, tratamentul echitabil în probleme de disciplină;
 - maniera în care organizația tratează problemele majore ale sănătății personalului;
 - dezaprobarea fermă a organizației față de hărțuirea la locul de muncă în general, și față de hărțuirea sexuală în special.
3. Politica de dezvoltare a angajaților – această politică exprimă angajamentul organizației de a dezvolta continuu calificările angajaților pentru a le da posibilitatea să-și sporească permanent contribuția și să avanseze în carieră.
4. Politica implicării și participării – exprimă convingerea organizației că antrenarea cât mai profundă a membrilor săi este unul din mijloacele cele mai sigure de a atinge succesul competițional.
5. Politica recompensei/salarizării – acoperă aspecte precum:
 - nivelurile de recompense;
 - retribuirea performanței;
 - tipul structurii salariale;
 - flexibilitatea sistemului de recompense.

Remunerarea este un element esențial care contribuie la atragerea, menținerea și motivarea resurselor umane și care, în corelație cu celelalte aspecte ale managementului resurselor umane, contribuie la îndeplinirea politicilor organizației.

Abordarea strategică a gestionării remunerării constă într-un ansamblu integrat de practice în materie de salarii, prime și alte stimulente, precum și de avantaje sociale sau complementare ce vizează atingerea obiectivelor organizației. Politica de salarizare trebuie să țină seama de factori atât interni, cât și externi, asupra cărora trebuie insistat cu ocazia negocierii contractului colectiv de muncă.

Factori interni - structura organizațională, stadiul de dezvoltare al organizației, mărimea organizației.

Factori externi - legislația, sindicatele, presiunile economice, starea pieței forței de muncă.

La ora actuală, Aquaserv nu deține nici o procedură pentru organizarea examenului de încadrare/promovare în clase/ grade superioare a salariaților cu nivel de studii superioare, de lungă sau de scurtă durată, care să facă față cu succes concurenței actuale prin punerea în evidență a calității, competenței și abilităților resurselor umane.

Cunoștințele și abilitățile, mai ales cele tehnice, se primează rapid și cer eforturi din partea angajaților pentru a le actualiza. În acest sens investițiile în dezvoltarea resurselor umane au devenit mai performante pe termen lung și au putut fi aplicate cu succes în noile tehnologii și sisteme de management al calității.

6. Politica relațiilor cu angajații – exprimă dreptul angajaților de a-și reprezenta și susține interesele în fața managerilor, prin sindicate / reprezentanți ai salariaților și alte forme de reprezentare.
7. Politica de protecția muncii, siguranță și sănătate în muncă– aceasta politică prezintă felul în care organizația intenționează să asigure locuri și sisteme de muncă sigure și sănătoase.
8. Politica de recalificare – indică intențiile organizației privind îmbunătățirea managementului resurselor umane (creșterea productivității, scăderea cheltuielilor cu membrii organizației – posturile). În acest sens s-a avut în vedere ca personalul din cadrul anumitor sectoare de activitate care au fost supuse re tehnologizării să fie redistribuit pe alte posturi; nu s-au mai făcut angajări pe posturile rămase vacante, au fost recalificați în meserii necesare societății. (Ex: formația care se ocupă cu citirea contoarelor de apă, urmând ca citirea contoarelor să se facă de la distanță, formația de pază, curieratul, curățenia).

Aquaserv se confruntă cu schimbări care vor afecta notabil volumul și structura posturilor existente. Pentru a face față acestor schimbări, Aquaserv trebuie să inițieze un proces de analiza a posturilor (la actuala organigramă urmare a preluării noilor localități în procesul de regionalizare) și competențelor (prin fișa postului). Ținând seama de actuala criză economică prin care trece și România, care a generat o multitudine de schimbări legislative restrictive, planificarea resurselor umane trebuie să aibă în continuare ca obiectiv identificarea diferențelor între nevoile actuale și cele viitoare ale organizației. Ea implică întreg personalul organizației.

Planificarea personalului este procesul care ajută la structurarea adecvată a resurselor umane și presupune:

- identificarea nevoilor viitoare ale organizației;
- compararea acestor nevoi cu prezenta forță de muncă;
- determinarea numărului de angajați care trebuie să fie recrutați de către organizație la un moment dat.

Cu alte cuvinte, planificarea personalului presupune stabilirea necesarului de posturi ce vor fi scoase la concurs, necesar stabilit pe baza evaluării situației prezente a resursei umane, a evoluției sale viitoare și a scopurilor organizației. În acest sens Serviciul Resurse Umane lunar monitorizează situația intrărilor / plecărilor din organizație, pe compartimente, domenii de activitate și meserii coroborat cu politica generală a

organizației (regionalizare, proiecte internaționale, cota pe piața muncii, nivel educațional, vârstă, sex etc.). Această analiză va oferi o radiografie asupra stării actuale a organizației, după cum urmează:

- Indicatori care caracterizează intensitatea mișcării forței de muncă sunt:
 - a. Coeficientul intrărilor-
 - b. Coeficientul ieșirilor -
 - c. Coeficientul mișcării generale de personal
 - d. Îndeplinirea planificării forței de muncă pe anul în curs = planificarea personalului prevăzut în BVC(cf. Legislației) / personal la 31.12.2019
- Evoluția nivelului educațional al personalului la 31.12.2019
 - a. % din total personal la 31.12.2019 au studii superioare
 - b. % nivel educațional de creștere 2019 față de 2018
- Structura personalului pe sexe.
 - a. bărbați
 - b. femei
- Media de vârstă pe societate la 31.12.2019 - ani
 - % din total personal au o vechime în muncă de peste 25 de ani,
 - % din total personal au o vechime în unitate de peste 20 de ani.
 - ponderea promovărilor în perioada 2009-2019 a deținut-o personalul cu vârste între

Concluzii:

1. Un grad de ocupare a posturilor de până la 77% permite gestionarea optimă a resursei umane în perioade restrictive induse de evoluția socială și economică. În acest sens, s-a urmărit respectarea preveziunilor de personal prevăzute în BVC.
2. Limitarea angajărilor a avut ca rezultat o reducere semnificativă a personalului. Reducerea nr. de personal s-a realizat pe cale naturală (pensionări, demisii, etc), nu s-au efectuat concedieri colective. Necesarul de personal s-a asigurat prin angajări pe posturi vacante sau pe posturi condiționate de mediu extern.
3. Prin externalizarea serviciilor auxiliare s-a evitat creșterea nr. de angajări.
4. La ora actuală se practică o politică flexibilă, eficientă de formare continuă a personalului, conform cerințelor societății și specificului activităților prestate prin:
 - activități de training
 - stagii de pregătire și formare
 - schimburi de experiențe
5. Dezvoltarea sistemului informațional de gestionare a resursei umane, permite în prezent societății să dețină o bază de date actualizată în timp real. Sănătatea și securitatea în muncă a personalului Aquaserv S.A. este o preocupare continuă și o componentă importantă a managementului resurselor umane.

9.2. STRATEGII DE DEZVOLTARE

9.2.1. STRATEGIA DE DEZVOLTARE REGIONALĂ

Planul 1: 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, Aquaserv S.A. a extins continuu aria de operare, în prezent asigurând servicii de alimentare cu apă și canalizare în 26 de localități, tendința fiind în continuare de creștere.

Prin activitatea depusă, rezultatele obținute și calitatea serviciilor prestate, Aquaserv S.A. își propune atragerea de noi membri în ADI Apă-Canal Tulcea și preluarea în operare a serviciului de apă și de canalizare din aceste localități. În acest sens se are în vedere elaborarea și aplicarea procedurilor de extindere a ariei de operare în localitățile membre ale ADI Apă-Canal Tulcea astfel încât acestea să se integreze rapid în structurile Aquaserv S.A., precum și îmbunătățirea structurii organizatorice a Sucursalelor prin asigurarea managementului activităților operaționale la nivel local și a activităților majore și serviciilor suport prin managementul centralizat.

În aria de operare, Aquaserv S.A. își propune acoperirea în proporție cât mai mare a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare prin implementarea unor investiții cuprinse în:

- Programele anuale de investiții realizate din surse proprii ale Aquaserv S.A. inclusiv fondul IID.
- Programele anuale de investiții finanțate din bugetele locale sau din alte fonduri atrase de autoritățile locale.
- Proiectul fazat "Extinderea și modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare în județul Tulcea" aflat în derulare.
- Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Tulcea în perioada 2014-2020

Planul 2: Accesarea de noi fonduri europene pentru sectorul de apă potabilă și apă uzată din aria de operare a Aquaserv S.A.; perioada de programare 2014 – 2020.

Din punct de vedere legislativ, prevederile actelor normative românești referitoare la sectorul de apă sunt în conformitate cu acquisul comunitar. În urma negocierilor pentru

Capitolul 22 – Mediu, România s-a angajat la o serie de angajamente ferme pentru realizarea investițiilor în sectorul de apă și apă uzată în decursul unor perioade de tranziție relativ scurte. În conformitate cu Tratatul de Aderare, România a obținut perioade de tranziție pentru conformarea cu acquis-ul pentru colectarea, descărcarea și epurarea apelor uzate municipale – până în 2015 pentru 263 aglomerări mai mari de 10 000 locuitori echivalenți (l.e.) și până în 2018 pentru 2.346 de aglomerări între 2 000 și 10 000 locuitori echivalenți (l.e.). Capitolul 22 din Tratatul de Aderare încheiat între Uniunea Europeană și România impune României obligația de a implementa cerințele legislației Comunității Europene privind apa și apa uzată. Acest grup de legi include Directiva Consiliului 98/83/CE referitoare la calitatea apei destinate consumului uman și Directiva Consiliului 98/15/CE referitoare la epurarea apei uzate din mediul urban. Tratatul stabilește termene limită până la care comunitățile de diverse dimensiuni trebuie să se conformeze diferitelor prevederi ale Directivelor. România a stabilit planuri pentru implementarea măsurilor necesare pentru respectarea acestor termene.

Programul Operațional Sectorial din Romania (POS) pentru Mediu este în concordanță cu Planul Național de Dezvoltare 2014-2020 și cu Cadrul Național Strategic de Referință.

Aquaserv S.A. are ca obiectiv major ca și contribuție la îndeplinirea angajamentelor asumate prin Capitolul 22 – Mediu din Tratatul de Aderare la UE, creșterea gradului de acoperire a populației cu servicii de alimentare cu apă și de canalizare până la 100% în aria de operare precum și continuarea procesului de regionalizare prin realizarea de investiții de modernizare a sistemelor de apă și apă uzată la nivelul localităților rurale membre ADI Apă Canal Tulcea. Având în vedere experiența acumulată în perioada de implementare a proiectului POS Mediu 2007-2013, UIP pregătește accesarea unei noi finanțări nerambursabile ca parte a unui alt proiect finanțat prin POIM 2014-2020. Componentele proiectului avute în vedere vor cuprinde în mod echilibrat atât investiții pentru modernizarea sistemelor de apă și apă uzată din aglomerările aflate în aria de operare prezentă, cât și alte investiții necesare pentru extinderea ariei de operare, astfel încât să se continue procesul de regionalizare.

Elementele principale ale etapei 2014 – 2020 sunt:

- sunt considerate prioritare localitățile cu o populație între 2000 PE și 10000 PE (pentru apa uzată)
- localitățile mai mici de 2000 PE vor fi incluse numai acolo unde, din motive legate de mediu sau altele, se impun acțiuni corespunzătoare (pentru apa uzată).

Principalele categorii de lucrări propuse în Lista de Investiții Prioritare sunt următoarele:

- 4 stații de tratare apă noi ;
- 9 stații de tratare apă reabilite ;
- 6 stații pompare apă ;
- Aducțiune front captare - 24 km ;
- Extindere rețele apă - 96,7 km ;
- Conducte de legătură - 62,3 km ;

- Reabilitare rețele apă - 86,6 km ;
- 2 stații de epurare noi ;
- 17 stații de pompare apă uzată noi ;
- Conducte de refulare - 69 km ;
- Extindere rețele canal (colector principal și secundar) - 105,5 km ;
- Reabilitare rețele canal (colector principal și secundar) - 54,5 km ;
- Dezvoltare SCADA apă / apă uzată.

Contractul de finanțare privind proiectul „Asistenței Tehnice pentru pregătirea Aplicației de Finanțare și a Documentațiilor de Atribuire pentru Proiectul Regional de Dezvoltare a Infrastructurii de Apă și Apă Uzată din Județul Tulcea, în perioada 2014-2020” a fost semnat în aprilie 2018.

În cursul acestui an se urmărește semnarea contractului de finanțare cu AM POIM pentru „Proiectul Regional de Dezvoltare a Infrastructurii de Apă și Apă Uzată din Județul Tulcea, în perioada 2014-2020”.

1. Stabilirea strategiei de achiziții pentru contractele aferente „Proiectului Regional de Dezvoltare a Infrastructurii de Apă și Apă Uzată din Județul Tulcea, în perioada 2014-2020”, respectiv proiectarea unei strategii de ofertare care să asigure o implementare eficientă și fluentă
2. Elaborare „Studiu privind identificarea unor măsuri pentru atenuarea influențelor negative asupra sistemului de apă uzată ca urmare a schimbărilor climatice”
3. Elaborarea Documentațiilor de Atribuire pentru Contractele de lucrări și servicii aferente „Proiectului Regional de Dezvoltare a Infrastructurii de Apă și Apă Uzată din Județul Tulcea, în perioada 2014-2020”
4. Completarea, transmiterea și aprobarea formularului de aplicație pentru obținerea finanțării pentru „Proiectul Regional de Dezvoltare a Infrastructurii de Apă și Apă Uzată din Județul Tulcea, în perioada 2014-2020”.

Planul 3: Investiții din surse proprii

Investițiile din surse proprii se vor axa pe reabilitarea infrastructurii de apă și canalizare în orașul Tulcea și toate localitățile în care este delegat serviciul de apă și canalizare :

- înlocuirea în municipiul Tulcea a tuturor contoarelor cu citire directă cu contoare cu citire la distanță-radio;
- colaborare cu autoritățile locale pentru atragerea de fonduri necesare dezvoltării atât în localitățile unde operăm, cât și în cele care vor delega serviciul O.R., Aquaserv SA.

Măsuri:

- actualizarea listei prioritare de investiții pentru localitățile cuprinse în aria de operare și includerea lor în programele anuale finanțate din surse proprii ;
- actualizarea listei prioritare de investiții pentru orașul Tulcea și sucursale ;
- investiții în reabilitarea conductelor de apă și canal, atât în orașul Tulcea cât și în sucursale ;

- investiții în echipamente ce asigură siguranța furnizării serviciului ce apă și canalizare necesită reabilitare, modernizare ;
- corelarea programului de investiții demarat de autoritățile publice locale prin diverse programe cu cel al Aquaserv

9.2.2. STRATEGIA DE PROTECȚIE A SURSELOR DE APĂ

Resursele de apă potabilă de suprafață și subterane sunt vulnerabile la poluare, în general slab protejate și dificil de protejat pe termen mediu și scurt, necesitând investiții mari în timp, precedate de studii detaliate. Ca obiectiv al companiei, se dorește adoptarea și implementarea unui plan privind protejarea surselor de apă prin :

- Inițierea 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, factorilor de poluare a surselor de apă, zonelor 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 hidrogeologică 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 problematicei 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 din râuri) prin implementarea unui plan de măsuri preventive.

Beneficii aduse:

- Definirea limitelor zonelor de protecție sanitară și hidrogeologica a surselor de apă din aria Proiectului.
- Reglementarea situației terenurilor aferente zonelor de protecție sanitară.
- Programul de măsuri și lucrări în vederea prevenirii poluărilor accidentale (stabilirea responsabilităților personalului implicat, lista punctelor critice, fișa poluantului potențial, lista dotărilor și materialele necesare, lista unităților care acordă sprijin în cazul poluării accidentale).
- Pregătirea personalului specializat pentru intervenție în caz de poluare accidentală.
- Aplicarea procedurii de intervenție în caz de poluare accidentală.
- Identificarea calității apei din surse.
- Imprejmuirea zonelor de protecție conform prevederilor legale.

9.2.3. STRATEGIA DE EFICIENTIZARE A ACTIVITĂȚILOR

Planul 1: Implementarea unui sistem modern de modelare hidraulică

Deoarece activitatea de modelare hidraulică și sistemul GIS sunt puternic interconectate, Aquaserv S.A. își propune realizarea unui sistem modern de modelare hidraulică a rețelelor de distribuție a apei potabile și a rețelelor de colectare și transport a apei uzate a Municipiului Tulcea și a tuturor localităților din cadrul OR. Astfel, se urmărește completarea bazelor de date cu parametrii necesari modelării hidraulice, calibrarea modelului hidraulic după rezultatele măsurătorilor din teren, pentru a reflecta cât mai fidel comportamentul rețelelor fizice, întreținerea și dezvoltarea continuă a modelelor astfel încât să reflecte toate modificările survenite în cadrul sistemelor, respectiv înlocuiri de active, extinderi sau modificări semnificative de consumuri.

Acest model hidraulic aduce în sistem beneficii precum:

- Posibilitatea studierii regimurilor de funcționare anormale.
- Posibilitatea studierii modificării parametrilor de funcționare în cazul schimbării topologice a rețelei.

Planul 2: Implementarea unui sistem integrat

Aquaserv S.A. implementează un sistem informatic integrat cu arhitectură client/server sau web, care să reprezinte un instrument de management și gestiune utilizat atât de conducerea companiei cât și de toți utilizatorii companiei, locali sau aflați la distanță. Sistemul odată implementat va realiza automatizarea proceselor operaționale, financiare și decizionale prin:

- a. datele se vor introduce o singură dată în sistem
- b. datele vor sta la baza tuturor operațiilor necesare în toate serviciile și compartimentele societății Aquaserv S.A. fără să mai fie introduse ulterior
- c. informațiile procesate vor fi transmise automat utilizatorilor stabiliți de administratorii modulelor fie în bazele de date, fie pe email, fie prin SMS, în funcție de gradul de alertare stabilit de administratorul modulului.
- d. va colecta, procesa și analiza în timp real, din toate sucursalele și departamentele, datele care vor constitui sursa informațiilor pentru suportul decizional la nivel de management, respectiv va calcula automat al indicatorilor stabiliți de administratorul modulului tabloului de bord, la datele și pe perioadele stabilite de către acest administrator.
- e. va ajuta la eliminarea factorilor cauzatori de pierderi comerciale, respectiv va optimiza costurile și alocarea resurselor, semnalând automat pe mail, prin SMS utilizatorilor stabiliți de administratori, toate anomaliile din sistem, respectiv factorii cauzatori de pierderi.
- f. va contribui la prestarea de servicii mai bune către clienți
- g. va oferi eficiență și eficacitate întregii activități a Aquaserv S.A. prin administrarea optimă a resurselor umane și tehnice, totul în timp real
- h. va asigura integrarea tuturor activităților specifice cu sistemul integrat

Prin implementarea acestui sistem ca obiectiv major se dorește obținerea informațiilor exacte și în timp real fapt ce conduce la luarea deciziilor corecte și la timp; realizarea unui control rapid și eficient asupra situației financiare a companiei; precum și realizarea unui control asupra documentelor. Prin implementarea acestui sistem integrat se va asigura:

1. Gestiunea fluxului sarcinilor prin:
 - a. Gestiunea și clasificarea documentelor ;
 - b. Identificarea și arhivarea sursei documentului, evidența locului de depozitare (locația fizică) ;
 - c. Acces rapid la documente ;
 - d. Prezentarea în orice moment :
 - a stării documentului: arhivat sau nu;
 - a sarcinilor pe care le-a impus (sunt rezolvate sau nu);
2. Se va asigura gestiunea fluxului sarcinilor prin:
 - a. Gestiunea sarcinilor - se va cunoaște imediat sursa (cine a generat documentul) și referința (cui îi este destinat);
 - b. Sarcinile generate și starea acestora (rezolvate, nerezolvate, în curs de rezolvare,etc);
 - c. Persoanele responsabile pentru îndeplinirea sarcinilor;
 - d. Termenele limită pentru îndeplinirea sarcinilor;

- e. Controlul rapid asupra tuturor sarcinilor din sistem generate de documente.

Planul 3: Cercetare, dezvoltare tehnologii noi

Strategia de cercetare dezvoltare tehnologii noi este orientată spre identificarea soluțiilor pentru îmbunătățirea calității apei, protecția mediului și modernizarea/optimizarea tehnologiilor de proces, cu reducerea cheltuielilor de exploatare. Aquaserv S.A. își propune efectuarea de studii de tratabilitate privind posibilități de îmbunătățire a tehnologiilor existente și promovarea de tehnologii noi în stațiile de tratare a apei în vederea potabilizării; efectuarea de studii privind optimizarea proceselor biologice de aerare extinsă și condiționarea nămolurilor precum și încheierea de parteneriate pentru acesarea fondurilor pentru diverse studii de cercetare pe plan național și internațional. Astfel, se are în vedere :

- Testarea de diferiți agenți de coagulare, adjuvanți de coagulare, dezinfectanți, oxidanți, materiale filtrante etc.
- Simularea proceselor tehnologice din stația de epurare pe stația pilot;
- Testarea de polielectroliți pentru condiționarea nămolului.

Ca beneficii aduse, amintim :

- Optimizarea proceselor

9.2.4. STRATEGIA DE DEZVOLTARE IT

Planul 1: Virtualizare

Această strategie are ca obiectiv general asigurarea independenței de numărul de servere prin mărirea performanței serverelor de aplicații vizate, toleranța la defecțiunea unui server complet, un sistem de backup simplificat și timp de restore mult scăzut pentru toate serverele precum și posibilitatea de a face disponibil imediat unul/mai multe servere noi fără nici o achiziție prealabilă, acestea asigurând și o viteză de acces a utilizatorilor mai mare.

Unul din cele mai importante rezultate a virtualizării este aceea de a trece virtual și în timp real toate informațiile pe un alt server, în cazul în care unul se prăbușește, astfel încât întreaga activitate a organizației Aquaserv să nu fie deloc afectată.

Planul 2: Rețea “Thin Client”

Rețeaua “Thin Client” are în vedere reducerea numărului de stații de lucru și a costurilor cu mentenanța acestora precum și reducerea costurilor cu achiziția sistemelor de operare pentru stațiile de operare. Datele și aplicațiile vor fi situate și coordonate dintr-o poziție centrală și instalate pe server, această centralizare elimină întreținerea extinsă de software pe stațiile de lucru tip desktop individuale și se va economisi timp, bani iar activitatea se va putea concentra doar pe utilizarea infrastructurii IT . Se dorește

achiziționarea și înlocuirea tuturor stațiilor de lucru care se pretează a fi înlocuite (mai puțin cele pentru utilizatori GIS, SCADA).

Rezultate:

1. accesul și instalarea centralizată a datelor și aplicațiilor (doar la nivelul serverului) reduce timpul și costurile de administrare iar informațiile utilizatorilor sunt păstrate în siguranță (aplicațiile rulează doar pe server - stațiile Thin Client au doar rolul de a afișa o interfață);
2. upgrade-ul hardware se va efectua doar serverului;
3. consumul unei stații Thin Client nu depășește 30W;
4. stațiile thin client nu necesită componente de stocare a datelor ceea ce elimina riscul introducerii unor virusi in sistem;
5. utilizatorii au acces doar la aplicațiile specificate de administratorul rețelei;
6. stațiile thin client folosesc racire pasivă ceea ce le permite să funcționeze fără probleme pe o perioada foarte lunga de timp (nu produc nici un fel de zgomot);
7. pot opera fără probleme în condiții de praf, temperaturi scăzute, șocuri de intensitate medie;
8. aplicațiile software fiind instalate și administrate centralizat, la nivelul serverului, sesiunile deschise de utilizatori sunt păstrate pe server chiar și în cazul unei pene de curent care poate afecta activitatea terminalelor thin client, cu condiția ca serverul să fie conectat la un UPS; la revenirea din pana de curent, utilizatorul reia sesiunea exact de unde a lăsat-o;
9. reducerea costurilor și timpului cu mentenanța stațiilor

Planul 3: Externalizare serviciu de back-up și restore

Pentru a asigura aplicațiile și bazele de date prin realizarea unor copii zilnice de pe servere și pentru a reduce timpul de reinstalare a aplicațiilor și bazelor de date se dorește externalizarea serviciului de back-up și restore; situația actuală constă în implementarea serviciului de back-up și restore. Soluțiile de back-up și restore permit organizației Aquaserv SA să-și îmbunătătească semnificativ activitățile de protecție a datelor. Se deține astfel controlul asupra volumului mare de date care urmează a fi supus procesului de back-up, optimizand în același timp infrastructura aferentă prin intermediul unei game complete de platforme și aplicații software.

Rezultate

- Asigurarea reinstalării bazelor de date și a aplicațiilor astfel încât să nu se pună în pericol activitatea de facturare și încasare.

ANEXA nr. 1

INDICATORI DE PERFORMANTA
DIRECTOR GENERAL ȘI DIRECTOR ECONOMIC

CATEGORIE INDICATORI	DENUMIRE INDICATOR	FORMULĂ DE CALCUL	U.M.	PONDERE	ȚINTE PROPUSE	
FINANCIARI 40%	1.Costuri	1.1.Procentul costurilor cu forța de muncă	Costuri cu forța de muncă/Costuri totale	%	6	<61.0
	2.Datorii	2.1.Lichiditatea generală	Active curente/Datorii curente	indice	3	>2.0
		2.2. Lichiditatea curentă	(Active curente-Stocuri)/Pasive Curente	indice	3	>1.5
	3.Flux de numerar	3.1.Recuperarea creanțelor restante (până la 01.10.2020)	Valoare creanțe restante încasate/Sold creanțe restant	%	5	>5.0
		3.2.Recuperarea creanțelor curente (după 01.10.2020)	Valoare creanțe încasate/Sold creanțe curent la scadență	%	5	>90.0
	4.Profitabilitate	4.1.Marja de profit net	Profit net/Venit total	%	2	≥2.0
	5.Venit	5.1. Creșterea veniturilor	(Venituri actuale-Venituri anterioare)/Venituri anterioare x 100	indice	3	>1
		5.2. Venit per angajat cu normă întreagă	Venit/Nr. Angajați cu normă întreagă	Mii lei	1	>107.000
	6.Investiții	6.1.Urmărirea realizării investițiilor din surse proprii (valoric BVC)	Investiții realizate surse proprii/Investiții propuse surse proprii	%	6	≥85.0
7.Strategia de investiții și implementare		7.1.Urmărirea realizării investițiilor din surse externe (valoric BVC)	Investiții realizate surse externe/Investiții propuse surse externe	%	6	≥85.0
OPERAȚIONALI 25%	8. Capacitatea personalului angajat	8.1. Stabilirea capacității personalului	Stabilirea indicatorilor de performanță	%	10	>90



		angajat	pentru șefii de structuri			
	9. Plata datoriilor	9.1. Plata tuturor datoriilor	(Total datorii-Penalități)/Total datorii	indice	8	0,98
	10. Raportarea situațiilor financiare	10.1. Respectarea termenelor legale de depunere a tuturor declarațiilor și raportărilor financiare	Încadrarea în termenele de transmitere a declarațiilor și raportărilor financiare	zile	4	25
	11. Gestiuone eficientă	11.1 Raportarea trimestrială a execuției B.V.C.	Încadrarea în termen a execuției bugetare	zile	3	30
ORIENTAȚI CĂTRE SERVICII 25%	12. Calitatea serviciilor	12.1. Menținerea și continuitatea serviciului din aria de delegare	Ore sistare apă/Ore aferente perioadei (365 zile)	%	9	<2.0
	13. Acoperirea serviciilor	13.1. Diminuarea pierderilor de apă față de anul anterior	Volum apă facturată/Volum apă produsă	%	9	≥2.0
	14. Satisfacția clienților	14.1. Modul de rezolvare al petițiilor	Nr. Petiții soluționate/Nr. Petiții depuse	%	7	100
GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ 10%	15. Raport activitate	15.1. Prezentarea raportului trimestrial de activitate către Consiliul de Administrație	Încadrarea în termenul de transmitere a raportului de activitate Consiliului de Administrație	zile	2	30
	16. Transparență și comunicare	16.1. Publicarea informațiilor de interes public	Publicarea pe site-ul societăți a documentelor prevăzute de O.U.G. nr.109/2011	indice	2	100
	17. Sistemul de Control Intern Managerial	17.1. Implementarea S.C.I.M.	Stadiul implementării S.C.I.M. raportat la planul de implementare S.C.I.M./an	%	3	100
	18. Registrul de Gestiuone al Riscurilor	18.1. Dezvoltarea politicilor eficiente de gestiuone a riscurilor	Revizuirea și raportarea managementului de riscuri	indice	3	100