



**Compania
de Apă
Buzău**

Ne pasă de apă

COMPANIA DE APA S.A. BUZĂU • Adresa Strada Spiru Haret nr. 6, Buzău
Reg. Com. J10/1610/2007 • CUI RO 22987337
Capital Social 4.613.700 Lei • Call Center 0238.938
Secretariat: Tel/Fax 0238.720356/ 0238445786
office@cabuzau.ro • call.center@cabuzau.ro • www.cabuzau.ro



Nr.: 39164/04.10.2022

Nr. C.A.: 161/04.10.2022

COMPONENTA DE MANAGEMENT A DIRECTORULUI GENERAL

PARTE A PLANULUI DE ADMINISTRARE

**COMPANIA DE APA S.A. BUZAU
PENTRU PERIOADA: 2022-2026**

CUPRINS

Nr. crt.	Capitol	Nr. pagina
I	INTRODUCERE.....	3
II	LEGISLATIA PRIMARA INCIDENTA SI CADRUL INSTITUTIONAL.....	5
III	SCURTA PREZENTARE A AUTORITATII TUTELARE.....	6
IV	SCURTA PREZENTARE A COMPANIEI DE APA S.A. BUZAU.....	7
V	OBIECTIVELE SI PRIORITATILE STRATEGICE STABILITE PRIN SCRISOAREA DE ASTEPTARI.....	10
VI	VIZIUNEA SI DECLARATIA DE MISIUNE.....	13
VII	ANALIZA SWOT A COMPANIEI DE APA S.A. BUZAU.....	15
VIII	STRATEGII DE CONDUCERE SI CORELAREA CU OBIECTIVELE STRATEGICE.....	16
IX	DETALIEREA STRATEGIILOR DE MANAGEMENT ALE DIRECTORULUI GENERAL, CU OBIECTIVELE AFERENTE..	17
X	PROPUNERE CRITERII SI INDICATORI CHEIE DE PERFORMANTA FINANCIARI SI NEFINANCIARI PENTRU POSTUL DE DIRECTOR GENERAL.....	27

I. INTRODUCERE

Componenta de management, parte integrantă a Planului de Administrare al Companiei de Apa S.A. Buzau pentru perioada 2022-2026 a fost elaborată de Directorul General al Companiei, în conformitate cu prevederile Deciziei Consiliului de Administrație nr. 47/06.09.2022 privind necesitatea întocmirii componentei de management de către Directorii Companiei pentru realizarea Planului de Administrare în integralitate, precum și prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, art. 36:

„(1) În termen de 60 de zile de la numire, directorii sau membrii directoratului elaborează și prezintă consiliului de administrație sau de supraveghere o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

(2) Consiliul de administrație sau de supraveghere poate cere completarea sau revizuirea componentei de management a planului de administrare dacă aceasta nu prevede măsurile pentru realizarea obiectivelor cuprinse în scrisoarea de așteptări și nu cuprinde rezultatele prognozate care să asigure evaluarea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

(3) Aprobarea componentei de management și a planului de administrare în integralitate de către consiliul de administrație se realizează în termen de maximum 20 de zile de la data îndeplinirii termenului prevăzut la alin. (1).

(4) După aprobarea planului de administrare de către consiliul de administrație sau de consiliul de supraveghere, componenta de management sau, după caz, indicatorii de performanță financiari și nefinanciari aprobați constituie anexă la contractul de mandat încheiat cu directorii sau membrii directoratului.

(5) Evaluarea activității directorilor sau directoratului, după caz, se face anual de către consiliul de administrație sau supraveghere și vizează atât execuția contractului de mandat, cât și a componentei de management a planului de administrare. Raportul de evaluare se publică pe pagina de internet a autorității publice tutelare, la data de 31 mai a anului următor celui pentru care se efectuează evaluarea. Datele care conform legii au caracter confidențial sau secret sunt exceptate de la publicare.

(6) Directorii pot fi revocați de către consiliul de administrație, în condițiile stabilite prin contractul de mandat în cazul în care revocarea survine fără justă cauză, directorul în cauză este îndreptățit la plata unor daune-interese, potrivit contractului de mandat. Pentru desemnarea noilor directori se aplică, în mod corespunzător, prevederile art. 35.

(7) În cazul în care, din motive imputabile, directorii nu îndeplinesc indicatorii de performanță stabiliți prin contractele de mandat, consiliul de administrație îi revocă din

funcție și hotărâște, în termenul prevăzut la art. 64^a alin. (2), declanșarea procedurii de selecție pentru desemnarea de noi directori, în conformitate cu prevederile art. 35. Directorii revocați nu mai pot candida timp de 5 ani de la data rămânerii definitive a hotărârii pentru funcții similare.”

Directorul General al Companiei de Apa S.A. Buzau depune prezenta componenta de management pentru perioada ramasa din actualul mandat, urmand a se solicita completare/ revizuire dupa finalizarea procedurii de recrutare si selectie si numire a unui Director General in anul 2023.

Planul de administrare este definit ca un instrument de lucru al administratorilor și al directorilor concretizat într-un document întocmit pentru a determina drumul de parcurs al unei întreprinderi publice în perioada mandatului acestora, structurat pe două componente: de administrare, întocmit de consiliul de administrație și de management, întocmit de directori. Acesta este corelat cu scrisoarea de așteptări și stabilește misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pentru derularea unei activități specifice pe parcursul unei perioade viitoare care nu poate depăși 4 ani.

Asadar, prezenta componenta de management este intocmita pentru respectarea scrisorii de asteptari elaborata si aprobata de Autoritatea Tutelara si are la baza viziunea manageriala pentru transpunerea misiunii, obiectivelor si actiunilor stabilite, venind in completare pe linie de management a componentei de administrare elaborata de Consiliul de Administratie in functie, avizata prin Decizia Consiliului de Administratie nr. 47/06.09.2022.

Componenta de management a Planului de administrare are ca baza viziunea Directorului General al Companiei de Apa S.A. Buzau pentru indeplinirea indicatorilor de performanta si pentru operationalizarea perspectivelor de conducere si dezvoltare strategica a Companiei de Apa S.A. Buzau, asa dupa cum au fost ele stabilite prin componenta de administrare a Planului de administrare, pe baza evolutiei pana in prezent a serviciului public de alimentare cu apa si canalizare-epurare, tinand cont de contextul si tendintele actuale in domeniul serviciilor de profil la nivel national si international si de prognozele si perspectivele ce pot fi anticipate si estimate astfel incat sa conduca la dezvoltarea unei companii de utilitati publice moderna, viabila financiar, sustenabila economic, care sa ofere servicii de calitate clientilor, sa fie responsabila fata de toti partenerii implicati in derularea serviciului si fata de mediu in conditiile unei dezvoltari durabile.

II. LEGISLATIA PRIMARA INCIDENTA SI CADRUL INSTITUTIONAL

Prezenta componenta de management are la baza urmatoarele acte normative primare:

- Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale republicată, cu modificările și completările ulterioare.
- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice cu modificările și completările ulterioare.
- Hotărârea de Guvern nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.
- Legea nr. 241/2006, a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, republicată, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare.
- Actul constitutiv actualizat al Companiei de Apă S.A. Buzău.
- Contractul de delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare FN încheiat între Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău 2008” și operatorul regional Compania de Apă S.A. Buzău.
- Regulamentul serviciului de alimentare cu apă și canalizare, anexa la Contractul de Delegare, întocmit și aprobat de Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău 2008”, conform prevederilor Ordinului Președintelui ANRSC nr. 88/2007 pentru aprobarea Regulamentului-cadru al serviciului de alimentare cu apă și de canalizare.

Constituirea cadrului instituțional este conditionată de îndeplinirea unor cerințe instituționale, respectiv crearea următoarelor 3 elemente instituționale cheie specifice procesului de regionalizare:

- Asociația de Dezvoltare Intercomunitară (ADI)
- Operatorului Regional (OR)
- Contractul de Delegare (CD)

Contractul de Delegare a gestiunii serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare a fost încheiat între Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău 2008” și SC Compania de Apă SA Buzău și este valabil o perioadă de 25 de ani. Prin contractul de delegare i se asigură operatorului de către ADI „Buzău 2008” dreptul exclusiv de a furniza alimentarea cu apă și presta serviciile de canalizare în zona acoperită de unitățile administrativ teritoriale membre ale Asociației, concesiionând și activele publice din cadrul sistemelor de

alimentare cu apa și de canalizare. Atribuirea directă a Contractului de Delegare, fără licitație este condiționată de cele 3 criterii care definesc regulile „in-house” :

- a) unitățile administrative teritoriale exercită, via ADI, un control direct asupra OR, similar controlului pe care îl exercită asupra departamentelor proprii, cu o influență dominantă asupra tuturor deciziilor strategice și/sau semnificative ale OR (criteriul “controlului similar”);
- b) OR efectuează, exclusiv, activități pentru a furniza servicii de apă și canalizare pentru acele unități administrative teritoriale care au delegat managementul acestor servicii către OR (criteriul “activității exclusive”);
- c) capitalul public al OR este deținut în întregime de unitățile administrative teritoriale care sunt membre ale ADI, participarea capitalului privat fiind exclusă.

III. SCURTA PREZENTARE A AUTORITĂȚII TUTELARE

Asociația de Dezvoltare Intercomunitară “Buzău 2008” s-a constituit în scopul reglementării, înființării, organizării, finanțării, exploatării, monitorizării și gestionării în comun a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare pe raza de competență a unităților administrative-teritoriale membre, precum și realizarea în comun a unor proiecte de investiții publice de interes zonal sau regional destinate înființării, modernizării și/sau dezvoltării, după caz, a sistemelor de utilități publice aferente Serviciului pe baza strategiei de dezvoltare a Serviciului.

Conform art. 10 alin. (3) din Legea nr. 51/2006 cu modificările și completările ulterioare, *„asociațiile de dezvoltare intercomunitară cu obiect de activitate serviciile de utilități publice se constituie, funcționează și dobândesc personalitate juridică potrivit prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 246/2005... ”.*

„A.D.I. Buzău 2008” a fost legal constituită și înregistrată la Judecătoria Buzău, având ca membri fondatori : Consiliul Județean Buzău, Municipiile Buzău și Râmnicu Sărat, Orașele Nehoiu, Patârlagele și Pogoanele, comunele Pietroasele și Merei. În prezent asociația are 53 de membri, din care Consiliul Județean Buzău, 2 municipii, 3 orașe și 47 comune.

Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău 2008” exercită prerogativele de autoritate tutelară a operatorului regional și autoritatea delegantă, în numele și pe seama unităților administrative-teritoriale.

IV. SCURTA PREZENTARE A COMPANIEI DE APA S.A. BUZAU

Compania de Apa S.A. Buzau s-a infiintat potrivit deciziei Consiliului Local Buzau nr. 277/29.11.2008 prin reorganizarea fostei regii autonome pentru apa si canalizare, intr-o societate comerciala. Compania de Apa este persoana juridica, avand forma de societate pe actiuni, al carei capital social este detinut de catre Consiliul Local Buzau, Consiliul Judetean Buzau, Consiliul Local Rm. Sarat, Consiliul Local Nehoiu, Consiliul Local Patarlagele, Consiliul Local Pogoanele si se organizeaza si functioneaza potrivit legii.

Compania de Apa a devenit operator regional al serviciilor publice de alimentare cu apa si canalizare din judetul Buzau incepand cu 22.01.2009, o data cu semnarea Contractului de Delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apa si canalizare cu Asociatia de Dezvoltare Intercomunitara „Buzau 2008”.

Operatorul regional – Compania de Apa S.A. Buzau presteaza serviciile publice de alimentare cu apa si canalizare in urmatoarele unitati administrativ teritoriale: municipiul Buzau, municipiul Ramnicu-Sarat, orasul Pogoanele, orasul Patarlagele, orasul Nehoiu, comuna Merei, comuna Cislau, comuna Chiojdu, comuna Topliceni, comuna Valea Ramnicului, comuna Cernatesti, comuna Beceni si comuna Movila Banului si doar serviciul de alimentare cu apa in urmatoarele: comuna Pietroasele, comuna Siriu, comuna Ulmeni, comuna Vernesti, comuna Grebanu, comuna Sapoca, comuna Viperesti, comuna Manzalesti, comuna Vintila Voda, comuna Puiesti, comuna Murgesti, comuna Sarulesti, comuna Costesti, comuna Sahateni, comuna Valea Salciei, comuna Cozieni, comuna Magura, comuna Padina, comuna Naeni, si comuna Calvinii, in conformitate cu hotararile de delegare ale unitatilor administrativ teritoriale respective si a semnarii Contractului de Delegare

Obiectul principal de activitate al Companiei de Apă S.A. Buzău este Cod CAEN: 3600 captarea, tratarea și distribuția apei si 3700 colectarea și epurarea apelor uzate.

(2) Obiectele secundare de activitate ale Companiei de Apă S.A. Buzău sunt următoarele, clasificate dupa codul CAEN:

- 2562 Operațiuni de mecanică generală
- 2829 Fabricarea altor mașini și utilaje de utilizare generală
- 2651 Fabricarea de instrumente și dispozitive pentru măsură, verificare, control, navigație
- 3312 Repararea și întreținerea utilajelor
- 3313 Repararea echipamentelor electronice și optice
- 3314 Repararea echipamentelor electrice
- 3320 Instalarea mașinilor și echipamentelor industriale
- 3700 Colectarea și epurarea apelor uzate
- 3811 Colectarea deșeurilor nepericuloase

- 3812 Colectarea deșeurilor periculoase
- 3821 Tratarea și eliminarea deșeurilor nepericuloase
- 3822 Tratarea și eliminarea deșeurilor periculoase
- 4120 Lucrări de construcție a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale
- 4221 Lucrări de construcții a proiectelor utilitare pentru fluide
- 4222 Lucrări de construcție a proiectelor utilitare pentru electricitate și telecomunicații
- 4299 Lucrări de construcție a altor proiecte ingineresti n.c.a.
- 4311 Lucrări de demolare a construcțiilor
- 4312 Lucrări de pregătire a terenului
- 4322 Lucrări de instalații sanitare, de încălzire și de aer condiționat
- 4399 Alte lucrări speciale de construcții n.c.a.
- 4941 Transporturi rutiere de mărfuri
- 5210 Depozitări
- 5224 Manipulări
- 6203 Activități de management, gestiune și exploatare a mijloacelor de calcul
- 6209 Alte activități de servicii privind tehnologia informației
- 6311 Prelucrarea datelor, administrarea paginilor web și activități conexe
- 6820 Închirierea sau subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau în leasing
- 7111 Activități de arhitectură
- 7112 Activități de inginerie și consultanța tehnică legate de acestea
- 7120 Activități de testări și analize tehnice
- 7490 Alte activități profesionale, științifice și tehnice n.c.a.(idem)
- 7711 Activități de închiriere și leasing cu autoturisme și autovehicule rutiere ușoare
- 7712 Activități de închiriere și leasing cu autovehicule rutiere grele
- 7739 Activități de închiriere și leasing cu alte mașini, echipamente și bunuri intangibile n.c.a.
- 8559 Alte forme de învățământ n.c.a.
- 9411 Activități ale organizațiilor economice și patronale
- 9412 Activități ale organizațiilor profesionale

Capitalul social total subscris al Companiei este de 4.613.700 lei, din care aport în natură în valoare de 3.537.691 lei și varsat integral și aport în numerar în valoare totală de 1.076.009 lei. Capitalul social este divizat în 46.137 acțiuni, cu o valoare nominală de 100 lei fiecare. Acționarii au participat la capitalul social și dețin următoarele acțiuni:

1. Municipiul Buzău deține 75,86% din capitalul social, reprezentând 35.000 de acțiuni.
2. Județul Buzău deține 10,84% din capitalul social, reprezentând 5.000 de acțiuni.

3. Municipiul Ramnicu-Sarat detine 8,67% din capitalul social, reprezentand 4.000 de actiuni.
4. Orasul Nehoiu detine 1,73% din capitalul social, reprezentand 800 de actiuni.
5. Orasul Patarlagele detine 1,52% din capitalul social, reprezentand 700 de actiuni.
6. Orasul Pogoanele detine 1,38% din capitalul social, reprezentand 637 de actiuni.

Organul de conducere al Companiei de Apa S.A. Buzau este Adunarea Generala a Actionarilor. Acesta poate fi ordinara sau extraordinara. Adunarile Generale Ordinare au loc cel putin o data pe an, in cel mult 5 luni de la incheierea exercitiului financiar, pentru examinarea situatiilor financiare pe anul precedent si pentru stabilirea programului de activitate si bugetului pe anul in curs. Adunarea Generala a Actionarilor este convocata de Consiliul de Administratie.

Societatea este administrata de un Consiliu de Administratie format dintr-un numar de 5 administratori. Mandatul administratorilor este de 4 ani. Consiliul de Administratie are puteri depline cu privire la conducerea si administrarea societatii, cu respectarea limitelor stabilite prin obiectul de activitate si atributiilor expres prevazute de lege ca fiind de competenta Adunarilor Generale. Noii membrii alesi pentru perioada de mandat 2022-2026 au fost numiti prin Hotararea Adunarii Generale Ordinare a Actionarilor Companiei de Apa S.A. Buzau nr. 8/2022. Acestia sunt urmatoarii:

1. Hinta Petrus – Presedinte C.A.
2. Savulescu Simona Mariana – Administrator executiv
3. Cuza Dan – Administrator neexecutiv
4. Negoita Delia – Administrator neexecutiv
5. Radu Daniela – Administrator neexecutiv.

Consiliul de Administratie deleaga conducerea societatii Directorului General. Directorul General asigura conducerea organizatiei la cel mai inalt nivel și este răspunzător de capacitatea optimă a companiei în vederea satisfacerii așteptărilor acționarilor, a atingerii de către acesta a obiectivelor strategice stabilite prin Planul de Administrare, a satisfacerii necesităților clienților și ale comunității în mod profitabil. Directorul General este responsabil de administrarea activitatii, atributiile sale incluzand urmatoarele, conform Actului Constitutiv:

- a) sa exercite administrarea generala a societatii, conform prevederilor legale, Actului Constitutiv si imputernicirilor conferite de Consiliul de Administratie;
- b) sa execute angajamentele si hotararile luate de Consiliul de Administratie;
- c) sa ceara convocarea Adunarii Generale;

- d) sa numeasca sau sa revoce personalul necesar bunei desfasurari a activitatii, cu exceptia directorilor executivi numiti de Consiliul de Administratie, precum si sa exercite autoritatea disciplinara asupra lor, conform structurii administrative si regulamentelor interne;
- e) sa promoveze proiecte, planuri de lucru etc. in vederea imbunatatirii performantelor Serviciilor, eficientei si eficacitatii administratiei si in general pentru indeplinirea cu succes a actiunilor incredintate societatii;
- f) alte atributii conferite de lege, Actul Constitutiv sau alte dispozitii aplicabile.

Infrastructura tehnico-edilitara operata cuprinde urmatoarele elemente primare:

Apa potabila:

- Capacitati de extractie a apei brute: 162 de foraje, 41 de drenuri, 3 lacuri de captare.
- Capacitati de tratare a apei: 55 statii de dezinfectie si 39 de statii de tratare.
- Capacitati de inmagazinare: 134 de rezervoare.
- Capacitati de aductiune: 202 km retea de aductiune
- Capacitati de distributie: 1345 km retea de distributie
- Capacitati de pompare: 49 statii de pompare.
- Numar bransamente: 62.550.

Canalizare epurare:

- Capacitati de transport: 409 km retea de canalizare
- Capacitati de pompare: 51 de statii de pompare apa uzata
- Capacitati de epurare: 10 statii de epurare
- Numar racorduri: 27.000.

In conformitate cu prevederile Regulamentului de Organizare si Functionare, sunt infiintate urmatoarele structuri teritoriale de gestionare a serviciilor:

- Zona Metropolitana
- Sector Buzau Sud
- Sector Ramnicu-Sarat
- Sector Valea Buzaului
- Sector Valea Slanicului.

V. OBIECTIVELE SI PRIORITATILE STRATEGICE STABILITE PRIN SCRISOAREA DE ASTEPTARI

Asociatia de Dezvoltare Intercomunitara „Buzau 2008” a aprobat prin Decizia nr. 4/05.05.2022 scrisoarea de asteptari pentru Consiliul de Administratie al societatii Compania de Apa S.A. Buzau, pentru perioada 2022-2026, fiind stabilite obiective si prioritati strategice.

Pe termen mediu, Compania de Apă se va concentra pe îmbunătățirea performanțelor sale. Obiectivele pe termen mediu în ceea ce privește strategia Companiei pe perioada 2022 - 2026 sunt:

- Modernizarea și dezvoltarea sistemelor de alimentare cu apă, canalizare și epurare a apelor uzate.
- Continuarea procesului de îmbunătățire a performanțelor financiare.
- Menținerea în stare perfect funcțională a sistemului public de alimentare cu apă și canalizare.
- Asigurarea calității serviciilor, îmbunătățirea permanentă a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare, în condițiile unei gestiuni administrative și comerciale eficiente.
- Dezvoltarea în continuare a ariei de operare în alte unități administrativ teritoriale ale județului Buzău.
- Asigurarea securității și sănătății angajaților companiei, elaborarea și implementarea unor politici de responsabilitate socială.

Prioritățile strategice în legătură cu obiectivul modernizarea și dezvoltarea sistemelor de alimentare cu apă, canalizare și epurare a apelor uzate sunt:

- Îmbunătățirea accesului la servicii de alimentare cu apă de calitate în aria de proiect, în conformitate cu Directiva de Apa 98/83/CEE.
- Creșterea gradului de acoperire cu servicii de colectare a apelor uzate la nivelul ariei de proiect, în conformitate cu Directiva privind Apele Uzate Urbane 91/271/CEE.
- Creșterea gradului de acoperire cu servicii de epurare a apelor uzate în conformitate cu Directiva privind Apele Uzate Urbane 91 /271/CEE.
- Asigurarea calitativ corespunzătoare a apei în toată aria de operare.
- Realizarea unei strategii eficiente de gestionare a nămolului rezultat din procesele de producție (Stațiile de Epurare și Stațiile de Tratare a Apei).
- Crearea de structuri inovatoare și eficiente pentru managementul apei.
- Modernizarea continuă a infrastructurii preluată în delegare (rețele de apă potabilă și canalizare, stații de tratare și de epurare a apei) prin realizarea de investiții din surse proprii, din surse externe și din surse locale pentru creșterea eficienței activității de furnizare a serviciului public de alimentare cu apă și canalizare și asigurarea protecției mediului.

Prioritățile strategice în legătură cu obiectivul continuarea procesului de îmbunătățire a performanțelor financiare sunt:

- Aplicarea strategiei de tarificare în conformitate cu prevederile Contractului de Delegare.
- Implementarea unui model financiar ca și instrument financiar principal pentru bugetare, previziuni financiare și decizii strategice.
- S.C. Compania de Apă S.A. Buzău va supraveghea indicatorii de benchmarking financiari pentru a respecta țintele prevăzute în Contractul de Delegare.
- S.C. Compania de Apă S.A. Buzău va lua măsuri ferme de îmbunătățire a ratei de colectare a creanțelor, pentru a se asigura resursele necesare pentru investiții și operațiuni curente.
- S.C. Compania de Apă S.A. Buzău va lua măsuri de monitorizare a structurii și nivelului costurilor, în special a costurilor de personal, ce reprezintă cea mai mare pondere în structura costurilor.
- S.C. Compania de Apă S.A. Buzău va implementa un sistem de monitorizare a fluxurilor de numerar.
- S.C. Compania de Apă S.A. Buzău va respecta cerințele legale în legătură cu alimentarea fondului IID.

Prioritățile strategice în legătură cu obiectivul menținerea în stare perfect funcțională a sistemului public de alimentare cu apă și canalizare sunt:

- Introducerea de măsuri pro- active de exploatare și întreținere.
- Planificarea reparațiilor și întreținerii în special pentru rețelele de apă și canalizare în funcție de prioritățile sistemului și de rezultatele monitorizării acestuia de către serviciile implicate în managementul pierderilor de apă.
- Reducerea timpului de răspuns la avarii.
- Identificarea unor măsuri de diminuare a consumurilor energetice.
- Scăderea ratei întreruperilor neplanificate și publicitatea negativă rezultată din incidentele și avariile neprevăzute.
- Încadrarea în cerințele legale referitoare la protecția mediului și sănătatea populației.

Prioritățile strategice în legătură cu obiectivul asigurarea calității serviciilor, îmbunătățirea permanentă a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare, în condițiile unei gestiuni administrative și comerciale eficiente sunt:

- Furnizarea către utilizatori în mod permanent, constant și continuu de servicii de alimentare cu apă și canalizare.
- Adaptarea serviciilor la noile cerințe ale utilizatorilor, de fiecare dată când este necesar și în termene rezonabile din punct de vedere tehnic.

- Tratarea echitabilă a utilizatorilor în condițiile Contractului de Delegare și a Regulamentului serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare.
- Respectarea indicatorilor financiari și manageriali prevăzuți de Contractul de Delegare.

Prioritățile strategice în legătură cu obiectivul dezvoltarea în continuare a ariei de operare în alte unități administrativ teritoriale ale județului Buzău sunt:

- Compania se va concentra pe integrarea serviciilor de alimentare cu apă, canalizare și epurare a apelor uzate în localitățile care sunt membre ale Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău 2008”.
- Compania va avea în vedere posibilitățile reale de integrare a altor localități din județ, în funcție de îndeplinirea cerințelor de funcționare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare conform reglementărilor legale în vigoare și în condiții de eficiență economică.

Prioritățile strategice în legătură cu obiectivul asigurarea securității și sănătății angajaților companiei, elaborarea și implementarea unor politici de responsabilitate socială sunt:

- Menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management integrat calitate, mediu, sănătate și securitate în muncă.
- Asigurarea cadrului organizatoric și a mijloacelor necesare securității și sănătății în muncă;
- Dezvoltarea unei politici de prevenire coerente care să cuprindă tehnologiile, organizarea muncii, condițiile de muncă, relațiile sociale și influența factorilor din mediul de muncă;
- Asigurarea condițiilor pentru ca fiecare lucrător să primească o instruire suficientă și adecvată în domeniul securității și sănătății în muncă, în special sub formă de informații și instrucțiuni de lucru, specifice locului de muncă și postului său;
- Adaptarea la progresul tehnic.
- Dezvoltarea de programe de instruire continuă a personalului.

VI. VIZIUNEA SI DECLARATIA DE MISIUNE

Obiectivul principal al operatorului este obtinerea performantelor operationale si financiare care sa ne recomande ca o companie competitiva pe piata serviciilor de alimentare cu apa si de canalizare-epurare din Romania. Sustinem furnizarea unui serviciu de calitate (calitativ, cantitativ, permanent) la un cost suportabil, in conditii de eficienta economica.

Furnizarea de servicii publice de alimentare cu apa si canalizare intr-o maniera performanta si nediscriminatorie constituie o conditie esentiala pentru companie. Aceasta

presupune administrarea bunurilor, activitatilor si serviciilor aferente sistemului public de captare, tratare si transport al apei potabile pentru localitatile din aria de operare in interesul general al cetatenilor, avand ca principal obiect de activitate gospodarirea surselor de apa in sistem regional si furnizarea serviciilor de alimentare cu apa si de canalizare in aceeasi arie. Dorim sa furnizam servicii de apa si apa uzata de buna calitate, la preturi accesibile care sa anticipeze nevoile si asteptarile clientilor din zona noastra de acoperire.

Urmărim promovarea respectului si transparentei prin tratamentul egal al tuturor clientilor nostri si prin mentinerea unei comunicari eficace cu toti factorii interesati. Tintim un nivel ridicat de profesionalism prin continua instruire a angajatilor nostri pe care ii tratam cu respect si fara discriminare. Construim viitorul companiei avand drept scop prosperitatea, continuitatea, stabilitatea si dezvoltarea durabila a acesteia printr-un management competitiv si promovarea responsabilitatii institutionale, protectia si conservarea mediului inconjurator.

Compania urmareste atingerea performantei operationale si financiare, responsabilizand consumatorii cu privire la importanta apei si a mediului. Suntem constienti ca, in perioada care urmeaza, caracteristica cea mai importanta a serviciilor companiei trebuie sa fie calitatea si permanenta preocupare in ceea ce priveste prevenirea poluarii mediului, sanatatea si securitatea ocupationala a angajatilor.

Directorul general al Companiei de Apa S.A. Buzau se angajeaza ca operatorul sa ofere servicii complete si complexe de captare, tratare si distributie a apei potabile, precum si servicii de colectare, transport si epurare a apei uzate provenite din consum menajer si descarcari industriale, in conditiile legii si din colectarea apei pluviale.

Calitatea inseamna indeplinirea cerintelor si asteptarilor clientilor nostri, pe care le putem realiza numai bazandu-ne pe contributia si implicarea fiecarui angajat, prin urmare:

- Dorim sa furnizam servicii de buna calitate, la preturi accesibile pentru toti consumatorii din aria de operare, prin aplicarea principiului solidaritatii;
- Ne angajam sa promovam respectul si transparenta prin tratamentul egal al tuturor clientilor nostri si prin promovarea unui sistem de relatii publice consistent si consecvent;
- Tintim un nivel ridicat de profesionalism prin continua instruire a angajatilor nostri pe care ii tratam cu respect si fara discriminare;
- Intentionam sa dezvoltam un operator regional durabil, prosper si stabil prin implementarea unui sistem integrat de management;
- Vom promova responsabilitatea institutionala si vom urmări permanent conformarea cu legislatia si cu cerintele aplicabile activitatilor companiei;

- Vom imbunatati performantele de mediu, sanatatea si securitatea ocupationala prin controlul si influentarea aspectelor semnificative de mediu, sanatate si securitate ocupationala;
- Vom asigura dezvoltarea si profitabilitatea companiei pe termen lung.

VII. ANALIZA SWOT A COMPANIEI DE APA S.A. BUZAU

Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
• Cadrul institutional stabile in care activeaza Compania • Furnizare continua a serviciilor • Perioada scazuta de incasare a facturilor • Situatie financiara stabila • Experienta in atragerea fondurilor nerambursabile • Procent de pierderi de apa foarte scazut • Management al calitatii dezvoltat, prin certificari ale unor organisme recunoscute pe plan international • Infrastructura reabilitata prin programe europene si fonduri proprii • Implementarea unui sistem de management bazat pe obiective • Programele de investitii din surse proprii in derulare (Apeduct)	• Starea tehnica a infrastructurii de apa si apa uzata preluata in operare • Unitati administrativ teritoriale in exploatare cu putini utilizatori • Grad scazut de conectare in unele sisteme • Gradul de suportabilitate raportat la puterea de cumparare a judetului, cu implicatii in norma de consum
Oportunitati (O)	Amenintari (T)
• Cresterea numarului de abonati prin preluarea in operare a noi sisteme • Programe cu fonduri nerambursabile pentru OR (POIM, PODB, PNRR) • Programe cu fonduri guvernamentale pentru APL (PNI A.S.) • Posibilitatea eficientizarii activitatii prin investitii in surse regenerabile	• Reticenta populatiei in a se conecta la sistemele nou infiintate • Risc de neconformare la directivele europene in domeniul apei si apei uzate • Folosirea surselor proprii de apa de catre unii agenti economici • Scaderea populatiei judetului si implicit a utilizatorilor serviciilor prin emigrare interna si externa • Impredictibilitate in politica nationala in domeniul utilitatilor (energie electrica, gaze naturale) • Intarziere in implementarea proiectelor din cauza procedurilor institutionale (aprobare proiecte, contestatii licitatii publice)

VIII. STRATEGII DE CONDUCERE SI CORELAREA CU OBIECTIVELE STRATEGICE

Strategia de management sta la baza indeplinirii obiectivelor propuse si a indicatorilor cheie de performanta financiari si nefinanciari. Analizand prevederile scrisorii de asteptari si a componentei de administrare, coroborat cu analiza efectuata privind activitatea Companiei de Apa S.A. Buzau, consider necesar aplicarea urmatoarelor directii de dezvoltare, transpuse prin strategii de conducere. Acestea au fost elaborate cu respectarea viziunii, declaratiei de misiune si a principalelor directii strategice, avand ca scop primordial atingerea obiectivelor si criteriilor de performanta stabilite de catre Autoritatea Tutelara Consiliului de Administratie.

- Strategii privind aspectele institutionale de management;
- Strategii comerciale si de marketing;
- Strategii de produse si servicii;
- Strategii de promovare;
- Strategii operationale si de intretinere;
- Strategii de resurse umane;
- Strategii privind sistemele informationale;
- Strategii de management financiar
- Strategii de dezvoltare prin investitii.

Strategiile prezentate se coreleaza cu obiectivele pe termen mediu prezentate prin componenta de administrare conform tabelului urmatoar:

Nr. crt.	Obiective strategice ale Consiliului de Administratie	Strategii de conducere propuse de Directorul General
1	Modernizarea și dezvoltarea sistemelor de alimentare cu apă, canalizare și epurare a apelor uzate	Strategii de dezvoltare prin investitii Strategii operationale si de intretinere Strategii de management financiar
2	Continuarea procesului de îmbunătățire a performanțelor financiare si operationale	Strategii de management financiar Strategii operationale si de intretinere Strategii de produse si servicii
3	Menținerea în stare perfect funcțională a sistemului public de alimentare cu apă și canalizare	Strategii operationale si de intretinere Strategii de dezvoltare prin investitii Strategii privind sistemele informationale Strategii de resurse umane

4	Asigurarea calității serviciilor, îmbunătățirea permanentă a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare, în condițiile unei gestiuni administrative și comerciale eficiente	Strategii privind aspectele instituționale de management Strategii comerciale și de marketing Strategii privind sistemele informaționale Strategii de dezvoltare prin investiții Strategii de promovare
5	Dezvoltarea în continuare a ariei de operare în alte unități administrativ teritoriale ale județului Buzău	Strategii privind aspectele instituționale de management Strategii de promovare Strategii operaționale și de întreținere Strategii de management financiar
6	Asigurarea securității și sănătății angajaților companiei, elaborarea și implementarea unor politici de responsabilitate socială	Strategii privind aspectele instituționale de management Strategii de resurse umane Strategii de produse și servicii

IX. DETALIEREA STRATEGIILOR DE MANAGEMENT ALE DIRECTORULUI GENERAL, CU OBIECTIVELE AFERENTE

1. STRATEGIA PRIVIND ASPECTELE INSTITUȚIONALE DE MANAGEMENT

1.1. Menținerea calitatii serviciilor prin managementul sistemului integrat al calitatii, mediului, sanatații și securității ocupationale, cu următoarele obiective:

1. Menținerea și îmbunătățirea continuă a Sistemului Integrat de Management al Calitatii, Mediului, Sanatații și Securității Ocupationale, în conformitate cu cerințele standardelor de referință SR EN ISO 9001, SR EN ISO 14001, SR OHSAS 18001 și ISO 22000;
2. Menținerea acreditării laboratorului de apă potabilă și apă uzată, în conformitate cu cerințele Standardului ISO 17025:2005.

1.2. Minimizarea impactului asupra activității operatorului în contextul preluării progresive a noi UAT în operare și armonizarea noilor structuri cu cele existente, cu următoarele obiective:

1. Respectarea procedurilor proprii de extindere a zonelor de operare, în unitățile administrativ teritoriale membre a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară "Buzău

2008", astfel incat sa fie posibila integrarea cu succes a noilor zone de operare in structurile companiei.

2. Imbunatatirea continua a structuri organizationale, bazate pe conceptul activitatilor regionale si locale, care sa permita gestionarea activitatilor operationale la nivel local si a activitatilor majore la nivel regional;
3. Aplicarea corespunzatoare a procedurilor cadru de extindere a zonelor de operare in localitatile membre ADI Buzau 2008;
4. Extinderea sistemului integrat de management la nivelul fiecarei unitati administrativ-teritoriale preluate.

2. STRATEGII COMERCIALE SI DE MARKETING

2.1. Cresterea productiei in aria de operare, cu urmatoarele obiective:

1. Continuarea monitorizarii utilizatorilor avand consumuri excesiv de mici, in scopul monitorizarii particularitatilor-modului de viata al acestora, daca au alte surse de apa, daca deverseaza neautorizat apa uzata, pierderi comerciale etc.
2. Initierea unei campanii periodice de educare si constientizare privind importanta apei in igiena si sanatatea populatiei, prin implicarea angajatilor, a utilizatorilor si mass-media, astfel incat consumul zilnic de apa potabila in aria de operare sa atinga nivelul mediu national.

2.2. Cresterea gradului de acoperire cu servicii de apa si de canalizare in aria de operare, cu urmatoarele obiective:

1. Promovarea obligatiei proprietarilor infrastructurii de apa si apa uzata de a realiza extinderile retelelor de apa si canal la nivelul unitatilor administrativ-teritoriale deservite, cu finantare partial sau integral de la bugetele Consiliilor Locale.
2. Bugetarea si realizarea investitiilor din surse proprii pentru extinderea ariei de operare.
3. Cresterea gradului de acoperire pentru serviciul de alimentare cu apa si canalizare din aria de operare prin implementarea proiectului de investitii finantat prin POIM.

2.3. Extinderea ariei de operare, cu urmatoarele obiective:

1. Preluarea progresiva a localitatilor membre ADI Buzau 2008, raportat la momentul punerii in functiune a sistemelor de apa si apa uzata, realizate de catre autoritatile administratiilor publice locale prin implementarea proiectelor de investitii finantate din bugetele locale/de stat/fonduri europene.

2.4. Strategia de tarificare, cu urmatoarele obiective:

1. Implementarea unor programe de monitorizare stricta a cheltuielilor si de eficientizare a tuturor activitatilor.
2. Obtinerea la timp a avizelor si aprobarilor necesare privind ajustarea preturilor si tarifelor la serviciile de alimentare cu apa si canalizare, din partea tuturor factorilor decizionali, conform Strategiei de tarificare
3. Derularea anuala de campanii de informare a clientilor cu privire la ajustarea preturilor si tarifelor la serviciile de alimentare cu apa si de canalizare, practicate de operator la nivelul ariei de deservire si a necesitatii realizarii acestor demersuri.

3. STRATEGII DE PRODUSE SI SERVICII

3.1. Cresterea calitatii citirii, diversificarea si flexibilizarea modalitatilor de citire, facturare si incasare, cu urmatoarele obiective:

1. Oferirea clientilor de modalitati variate/moderne de citire (in speta, citire la distanta si autocitire), in vederea cresterii eficientei si reducerii costurilor implicate acestei activitati, precum si al diminuarii disconfortului resimtit de catre client.
2. Continuarea implementarii investitiei LoraWan.
3. Imbunatatirea permanenta a portalului online care permite clientilor sa interactioneze, facil si rapid, cu operatorul. Printre principalele functionalitati disponibile se afla si transmiterea indexului autocitit, vizualizarea consumurilor proprii si efectuarea de plati online.
4. Informarea prin mijloace electronice a utilizatorilor cu privire la diferite aspecte ale activitatii operatorului: incidente, facturare, creante etc.

3.2. Cresterea calitatii produselor achizitionate, cu urmatoarele obiective:

1. Implementarea unei culturi organizationale privind capacitatea de analiza in ceea ce priveste analiza cost-beneficiu/ calitate-pret in domeniul achizitiilor.

4. STRATEGII DE PROMOVARE

4.1. Consolidarea relatiilor publice cu toti factorii implicati, cu urmatoarele obiective:

1. Continuarea elaborarii si implementarii planului anual de actiuni interne si externe, care sa vizeze construirea imaginii companiei, promovarea produselor si serviciilor si dezvoltarea canalelor de transmitere a mesajelor.

2. Implementarea Planului de actiune privind publicitatea Proiectului „Extinderea si reabilitarea infrastructurii de apa si apa uzata in judetul Buzau”, cofinantat din Fondul de Coeziune al Uniunii Europene prin POIM 2014-2020.

4.2. Consolidarea relatiilor cu clientii, cu urmatoarele obiective:

1. Optimizarea sistemului de comunicare cu clientii prin extinderea functionalitatilor aplicatiei call-center care va permite clientilor companiei sa interactioneze facil si rapid cu operatorul, imbunatatind astfel procesele operationale privind relatia cu clientii.
2. Monitorizarea si analiza permanenta a sesizarilor/reclamatilor clientilor privind calitatea serviciilor furnizate.
3. Investigarea periodica a opiniilor consumatorilor si utilizarea informatiilor obtinute pentru planificarea urmatoarelor activitati de imbunatatire, inovare, informare la nivelul serviciilor si a infrastructurii de apa si canalizare; monitorizarea schimbarilor de opinie in randul utilizatorilor odata cu trecerea timpului.
4. Posibilitatea de sondare online privind satisfactia clientilor.
5. Imbunatatirea imaginii Companiei prin rezolvarea necesitatilor clientilor in cel mai scurt timp si reducerea pe cat de mult posibil a birocratiei.

5. STRATEGII FINANCIARE

5.1. Optimizarea fluxurilor de numerar, cu urmatoarele obiective:

1. Asigurarea unui grad de rentabilitate care sa genereze resursele financiare necesare pentru rambursarea creditelor aferente proiectului ISPA si a proiectului cofinantat din Fondul de Coeziune al Uniunii Europene, prin POS Mediu si POIM si sa permita societatii sa faca investitii din surse proprii.
2. Continuarea implementarii strategiei de tarificare pe intreaga arie de operare si ajustarea anuala a tarifelor atat cu cresterile in termeni reali, cat si cu rata inflatiei.
3. Implementarea unui management eficient al costurilor din exploatare.
4. Corelarea planului de investitii cu disponibilitatea resurselor financiare.
5. Cresterea disponibilitatilor banesti prin identificarea si recuperarea creantelor.
6. Imbunatatirea indicatorilor de performanta ai Companiei printr-un management economico-financiar eficient.
7. Realizarea si respectarea bugetului de venituri si cheltuieli aprobat.

5.2. Îndeplinirea obligatiilor catre bugetul de stat, bugetul asigurarilor sociale de stat si fonduri speciale, precum si alte angajamente ale companiei, cu urmatoarele obiective:

1. asigurarea cash-flow-ului prin actiuni permanente de recuperare a creantelor.
2. Solicitarea revizuirii analizei cost-beneficiu aferente proiectului finantat prin POIM si implicit a strategiei de tarificare, in cazul in care instabilitatea costurilor o impune.
3. implementarea si monitorizarea unui management eficient al costurilor de exploatare.
4. corelarea planului de investitii cu disponibilitatea resurselor financiare.
5. imbunatatirea indicatorilor de performanta ai companiei printr-un management operational, economic si financiar eficient.
6. fundamentarea si realizarea indicatorilor din bugetul de venituri si cheltuieli ca instrument de planificare, repartizare si control al generarii si utilizarii resurselor companiei.

5.3. Strategia de fundamentare a bugetului de venituri si cheltuieli si analize economice, cu urmatoarele obiective:

1. identificarea si evaluarea realista a planului de productie, baza a veniturilor companiei.
2. implementarea strategiei de tarificare aprobate pentru fiecare perioada de programare.
3. evaluarea si cuprinderea in veniturile companiei a activitatilor conexe.
4. implementarea unui management eficient al costurilor de exploatare.
5. asigurarea unui flux de numerar corelat cu fluxul de plati si cheltuieli.
6. corelarea planului de investitii cu disponibilitatea resurselor financiare.
7. planificarea unui grad de rentabilitate care sa genereze si sa asigure resursele financiare necesare rambursarii creditelor de co-finantare si sa permita companiei sa faca investitii din surse proprii.
8. continuarea implementarii strategiei privind redeventa.
9. realizarea si respectarea bugetului de venituri si cheltuieli aprobat.
10. imbunatatirea indicatorilor de performanta aplicand un management economico-financiar eficient.
11. calcularea si analizarea continua a indicatorilor de orice fel care caracterizeaza starea, evolutia si eficienta activitatilor companiei.
12. elaborarea si implementarea de strategii pentru diminuarea riscurilor de nerealizare a veniturilor si sau de depasire a cheltuielilor.
13. analiza periodica si in dinamica a gradului de executie al bugetului de venituri si cheltuieli.

14. masuri operative pentru stoparea, diminuarea si sau eliminarea oricarei abateri semnificative de la executia bugetului de venituri si cheltuieli care ar pune in pericol realizarea indicatorilor si mentinerea echilibrului dinamic al companiei.

5.4. Tranzitia de la fundamentarea preturilor si tarifelor prin analiza cost-beneficiu la elaborarea planurilor de afaceri, conform cerintelor reglementatorului economic (ANRSC), cu urmatoarele obiective:

1. Elaborarea variantei initiale a planului de afaceri, conform Ordinului ANRSC nr. 231/2022.
2. Urmarirea evolutiei planului de afaceri si ajustare anuala.
3. Elaborarea planului de afaceri conform Ordinului ANRSC 230/2022.

5.5. Strategia de investitii, a imprumuturilor pe termen scurt, mediu si lung si accesare de fonduri nerambursabile, cu urmatoarele obiective:

1. Implementarea fazei 1 si fazei 2 a programului de investitii finantat prin POIM, respectiv PODD.
2. utilizarea de surse proprii de investitii pentru a rezolva o parte din cerintele acestei strategii, cerinte neacoperite de proiectul cu finantare nerambursabila. Continuarea proiectelor de investitii pentru interconectarea sistemelor (Apeduct), in functie de analizele cost-beneficiu.
3. accesarea de imprumuturi interne sau externe de finantare pentru cofinantarea unor proiecte de investitii, fie pentru conformarea cu cerintele europene. Imprumuturile vor fi accesate numai pentru o valoare si o perioada rezonabila care sa permita companiei continuarea activitatii in conditii de echilibru si eficienta.

5.6. Strategia de imbunatatire a performantelor operationale si financiare, cu urmatoarele obiective:

1. utilizarea surselor de finantare nerambursabile prin Programul Operational Infrastructura Mare pentru a imbunatati parametri de exploatare si furnizare a serviciilor;
2. continuarea procesului de regionalizare si acoperirea cerintelor de conformare si de performanta;
3. mentinerea strategiei de tarificare cu impact asupra proiectiilor viitoare;
4. cresterea eficientei in managementul activelor, acestea pot deservi in acelasi timp mai multe sisteme de apa;

5. management eficient al costurilor la orice nivel, o singura cheltuiala pentru mai multe centre de exploatare;
6. monitorizarea fiecarui domeniu de activitate pornind de la contractarea serviciilor, captarea, tratarea si distributia apelor, colectarea veniturilor, etc. cu fixarea de indicatori specifici necesari analizei si luarii deciziilor;
7. participarea la exercitiile de benchmarking din cadrul Asociatiei Romane a Apei cu date tehnic-operationale, financiare, de resurse umane si de comunicare cu utilizatorii in vederea calcularii si compararii indicatorilor proprii cu ai altor sisteme de apa pentru a identifica, prelua si implementa experienta si bunele practici;
8. intocmirea de planuri de actiuni pentru marirea eficientei utilizarii resurselor materiale, financiare si umane.

6. STRATEGII PRIVIND OPERAREA SI MENTENENTA

6.1. Actualizarea si dezvoltarea sistemului GIS, gestionarea infrastructurii de apa si apa uzata prin monitorizare, control si achizitie date de tip SCADA, cu urmatoarele obiective:

1. Continuarea introducerii in baza de date a informatiilor preluate din cadrul proiectelor derulate de operator cu fonduri europene, dar si a informatiilor in legatura cu investitiile noi realizate de operator si UAT-uri si preluate in operare.
2. Dezvoltarea permanenta a unei baze de date complexe si solide necesara la nivel interdepartamental, in care sa fie incluse cat mai multe informatii topografice si de identificare in teren pentru retelele de alimentare cu apa si canalizare, inclusiv date in legatura cu constructiile accesorii (camine, vane, statii de pompare, brasamenete, racorduri, etc) si in legatura cu constructiile hidroedilitare din aria de operare (aductiuni, statii de tratare, statii de clorinare, rezervoare, statii de epurare, bazine de retentie, etc).
3. Dezvoltarea activitatilor interdepartamentale cu privire la gestionarea informatiilor culese din SCADA prin care este facilitata identificarea elementelor de infrastructura pentru care este necesara desfasurarea activitatilor de intretinere si reparatii, dar si pentru monitorizarea parametrilor in punctele cheie stabilite pe retelele existente si care au fost dotate cu echipamente de automatizare si control (in camine de vane de tip noduri SCADA) cu dezvoltarea activitatii de modelare hidraulica prin care se identifica comporamentul retelelor in diverse situatii, astfel incat, sa poata fi previzionate eventuale avarii/defectiuni, etc.

6.2. Dezvoltarea unui management eficient de detectare si reducere a pierderilor de apa, cu urmatoarele obiective:

1. Reducerea cantitatii de apa care nu aduce venituri (NRW) pana la o valoare acceptabila din punct de vedere tehnic si economic.
2. Reducerea costurilor de operare si mentenanta.
3. Imbunatatirea perceptiei beneficiarilor fata de eficienta operatorului regional in activitatile de alimentare cu apa.
4. Stabilirea unui mod eficient de imbunatatire continua a controlului apei care aduce venituri, prin adoptarea unor masuri optime pentru reducerea cantitatii de apa nefacturata.

6.3. Mentenanta echipamentelor electro-mecanice, cu urmatoarele obiective:

1. Revizuirea modului de planificare si programare a activitatii de intretinere a echipamentelor la nivelul companiei.
2. Identificarea oportunitatilor de imbunatatire a eficientei activitatilor de mentenanta centrata pe fiabilitate, care va contribui la previzionarea riscului de defectare a componentelor importante ale echipamentelor si la evaluarea impactului unor astfel de defectiuni.
3. Dezvoltarea aspectelor legate de sistemul de management a activelor relevante pentru mentenanta echipamentelor.
4. Imbunatatirea metodelor de inregistrare si analiza a defectelor echipamentelor, care vor contribui la previzionarea si astfel evitarea, pe cat posibil, a viitoarelor defectiuni ale acestora.
5. Identificarea, evaluarea si gestionarea riscurilor si a situatiilor de urgenta, care pot avea un potential efect negativ asupra activitatii de operare.

6.4. Imbunatatirea sistemului de management al activelor, cu urmatoarele obiective:

1. Continuarea implementarii strategiei existente de management al activelor.
2. Optimizarea activitatilor de exploatare si intretinere.
3. Obtinerea celui mai scazut cost raportat la durata de viata la nivelul activelor.
4. Imbunatatirea procedurilor de lucru existente referitoare la intretinere, reabilitare si inlocuire.
5. Sistematizarea tuturor informatiilor intr-o baza de date unitara, complexa si eficienta, din care sa reiasa modul de actiune optim in ceea ce priveste fiecare activ.

6. Folosirea sistemului propriu de management al activelor, pentru a indeplini obiectivele de imbunatatire a eficientei activitatilor de intretinere.
7. Stabilirea de tarife bazate pe date operationale bine fundamentate.
8. Intocmirea de proiecte de investitii de capital care sa raspunda necesitatilor reale ale sistemelor.

6.5. Eficientizarea consumului de energie si apa, cu urmatoarele obiective:

1. Informarea tuturor departamentelor din cadrul companiei, precum si a sectiilor cu privire la modul in care echipa de management a companiei:
 - a. anticipeaza impactul regionalizarii asupra consumului general de energie
 - b. recunoaste nevoia de eficientizare a consumului de energie electrica
 - c. va raspunde in timp util la cresterile anticipate ale consumului de energie, dupa finalizarea investitiilor in statiile noi sau reabilitate de tratare si epurare a apei, pentru extinderea retelelor de alimentare cu apa si canalizare, precum si alte imbunatatiri.
2. Monitorizarea si analiza consumurilor de energie electrica.
3. Identificarea imbunatatirilor care pot fi aduse la procedurile de operare, in vederea optimizarii consumului de energie electrica.
4. Identificarea unor oportunitati de investitii in scopul imbunatatirii eficientei energetice.
5. Elaborarea/generarea de rapoarte privind managementul energetic
6. Implementarea propriu-zisa a initiativelor aprobate cu privire la eficientizarea consumului de energie electricei.
7. Elaborarea de rapoarte si trimiterea lor conducerii companiei cu privire la activitatile si actiunile de management energetic desfasurate la nivelul departamentelor si punctelor de lucru.

6.6. Managementul namolurilor provenite din procesului de epurare, cu urmatoarele obiective:

1. Continuarea realizarii unei analize cost-beneficiu pentru identificarea celor mai bune solutii pentru valorificarea namolurilor provenite din procesului de epurare.
2. Gestionarea in sistem sezonier a procesului de transport in agricultura, cu respectarea timpilor de uscare naturala.
3. Evaluarea anuala a compozitiei namolului.

6.7. Protectia surselor de apa, cu urmatoarele obiective:

1. Adoptarea si implementarea unui plan de actiuni privind protejarea surselor de apa.
2. Actualizarea permanenta a informatiilor privind calitatea apei din surse si privind sursele de poluare a acestora.
3. Asigurarea respectarii zonelor de protectie sanitara si hidrogeologica a surselor de apa.

7. STRATEGII DE RESURSE UMANE

7.1. Implementarea unui sistem eficient si adecvat de management al performantelor resurselor umane, cu urmatoarele obiective:

1. Dezvoltarea competentelor angajatilor, cresterea eficientei resurselor umane si promovarea lucrului in echipa.
2. Implementarea matricelor de competenta pentru identificarea abilitatilor si cresterea performantei profesionale.
3. Asigurarea accesului la instruire a tuturor angajatilor, in raport cu pregatirea necesara posturilor, responsabilitatile si cerintele posturilor.
4. Asigurarea capacitatii interne de instruire, prin formarea unei echipe de traineri interni.
5. Instruirea tuturor managerilor in vederea dezvoltarii capacitatii de munca in echipa si organizarea de actiuni interdepartamentale bazate pe principiul lucrului in echipa.
6. Continuarea derularii unor campanii interne de informare si instruire a tuturor angajatilor cu privire la misiunea si obiectivele companiei, respectiv cu privire la rolul fiecarui angajat in organizatie, importanta resurselor umane in obtinerea rezultatelor propuse, precum si la asteptarile angajatorului de la angajatii sai.
7. Revizuirea periodica a sistemului de evaluare a performantelor individuale, in concordanta cu obiectivele si strategiile companiei.
8. Evaluarea periodica a gradului de satisfactie a angajatilor.
9. Continuarea implementarii unui sistem de recompense echitabil, bazat pe rezultatele obtinute in urma evaluarii individuale a performantelor.
10. Efectuarea unei analize la nivelul resurselor umane cu privire la pregatirea, expertiza, competentele, varsta, responsabilitatile si sarcinile existente.
11. Elaborarea si implementarea unui Plan de instruire/ perfectionare/ specializare/ recalificare/ reconversie profesionala, diferentiat pe tipuri de activitati/ procese/ subproces/ instalatii/ utilaje/ echipamente.

8. STRATEGII PRIVIND TEHNOLOGIA INFORMATIEI-IT

8.1. Dezvoltarea sistemului informatic – comunicarea interna electronica, cu urmatoarele obiective:

1. Dezvoltarea competentelor IT ale angajatilor, respectiv cresterea eficientei resurselor umane agregate in activitatile in cauza.
2. Dezvoltarea structurilor si sistemului procedural propriu in domeniul tehnicii de calcul si securitatii informatice, in vederea eficientizarii sistemului informatic si utilizarii acestuia la potentialul sau maxim cu riscuri minime.
3. Integrarea unor module noi specifice activitatilor companiei, astfel incat procesele de afaceri sa opereze la un randament care sa permita atingerea obiectivelor de afaceri prestabilite.
4. Utilizarea aplicatiilor si tehnicilor electronice la nivelul intregii companii.

9. STRATEGII DE DEZVOLTARE PRIN INVESTITII

9.1. Implementarea „Proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apa si apa uzata in judetului Buzau, in perioada 2014-2020”, finantat prin POIM, cu urmatoarele obiective:

1. Desfasurarea procedurilor de achizitie publica pentru toate contractele de lucrari.
2. Desemnarea constructorilor castigatori si semnarea contractelor cu acestia.
3. Realizarea cat mai facila a tranzitiei de la faza 1 la faza 2.

9.2. Implementarea unor proiecte de investitii din surse proprii, fondul IID.

1. Prioritizarea proiectelor de investitii in functie de posibilitatea finantarii din alte surse, necesitate, ROI.
2. Continuarea implementarii si finalizarea proiectelor aflate in executie, cu impact pozitiv asupra activitatii Companiei, ex. Apeduct.
3. Realizarea unor studii de fezabilitate pentru proiecte de investitii cu posibilitate de finantare din fonduri guvernamentale sau europene.

X. PROPUNERE CRITERII SI INDICATORI CHEIE DE PERFORMANTA FINANCIARI SI NEFINANCIARI PENTRU POSTUL DE DIRECTOR GENERAL

In conformitate cu anexa nr. 2 la Normele metodologice pentru stabilirea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari și a componentei variabile a remunerației membrilor consiliului de administrație sau după caz de supraveghere, precum și a directorilor, respectiv a membrilor directoratului prevad ca indicatorii cheie de performanta se aiba în vedere

responsabilitățile administratorilor executivi, privind implementarea de strategii, implementarea politicilor guvernamentale și managementul profitabil al întreprinderilor publice, care includ managementul activelor financiare, fizice și umane, stabilirea unor procese operaționale eficiente și eficace și raportarea cu privire la progresul înregistrat în toate domeniile.

Pentru o abordare echilibrată a evaluării performanței, ponderile ICP, care însumate să reprezinte un procent de 100%, se stabilesc conform procentilor de mai jos:

- 50% ICP financiar;
- 25% ICP operaționali;
- 15% ICP orientați către servicii publice;
- 10% ICP responsabilități specifice activității de guvernanta corporativă.

**Indicatori cheie de performanță financiar și nefinanciar –
Director General**

Nr. crt.	Indicator si pondere din total / Formula de calcul	U.M.	Pondere
	A. ICP FINANCIARI (50%)		100%
A.1	Lichiditatea curenta (Active circulante totale*100/Datorii curente totale)	>1 supraunitar	10%
A.2	Rata indatorarii (Datoria financiara/ EBITDA)	%	20%
A.3	Gradul de incasare al creantelor calculat conform contract BERD-POIM, art 5.11 Incasari de la client/Venituri totale x100	%	20%
A.4	Rambursarea creditului/ BERD/ creditului de investitii/ liniei de credit-rate, dobanzi, comisioane potrivit graficului de plati	Rambursarea s-a facut la termenul stabilit in contract	20%
A.5	Indeplinirea obligatiilor catre bugetul de stat, bugetul asigurarilor sociale si altor fonduri speciale	Obligatiile catre bugetul statului si bugetul asigurarilor sociale s-au achitat in termenul legal	20%
A.6	Productivitatea valorica (Venituri totale/Nr. mediu de personal)	Mii lei	10%

	B. ICP OPERATIONALI (25%)		100%
B.1	Numar reclamatii rezolvate privind avariile pe retea	%	50%
B.2	Consum specific de energie electrica pe m.c. apa distribuita (Nr. kw consumati pe an/ nr. m.c. apa distribuita)	kw/mc	50%
	C. ICP ORIENTATI CATRE SERVICIILE PUBLICE (15%)		100%
C.1	Furnizare servicii de apa si canalizare permanent (Nr. ore de functionare din an/Nr. ore planificate a functiona pe an)	A fost asigurata permanenta serviciului de apa si canalizare	60%
C.2.	Grad de contorizare	%	40%
	D. ICP PRIVIND GUVERNANTA CORPORATIVA (10%)		100%
D.1	Intocmirea rapoartelor trimestriale si transmiterea lor catre Consiliul de Administratie	Trimestrial	50%
D.2	Ducere la indeplinire a deciziilor Consiliului de Administratie	Anual	50%

Director General,
Savulescu Mariana-Simona



**Compania
de Apă
Buzău**

Ne pasă de apă

COMPANIA DE APA S.A. BUZĂU • Adresa Strada Spiru Haret nr. 6, Buzău
Reg. Com. J10/1610/2007 • C.U.I. RO 22987337
Capital Social 4.613.700 Lei • Call Center 0238.938
Secretariat: Tel/Fax 0238.720356/ 0238445786
office@cabuzau.ro • call.center@cabuzau.ro • www.cabuzau.ro



NR. C.A: 160/04.10.2022.

Nr.39047...../04.10.2022

CATRE: CONSILIUL DE ADMINISTRATIE al
COMPANIEI DE APA SA BUZAU

STIMATE DOMNULE PRESEDINTE,

In conformitate cu prevederile Ordonantei de Urgenta numarul 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice cu modificarile si completarile ulterioare, a Contractului de Mandat numarul 25565/CA144/04.07.2022 si a Deciziei Consiliului de Administratie numarul 41 din 25.08.2022 va depun alaturat Componenta de Management a Planului de Administrare pe perioada de mandat 2022-2026 in calitate de Director Economic la Compania de Apa SA Buzau.

Data 04.10.2022

Semnatura:



**Compania
de Apă
Buzău**

Ne pasă de apă.

COMPANIA DE APA S.A. BUZĂU • Adresa Strada Spiru Haret nr. 6, Buzău
Reg. Com. J10/1610/2007 • C.U.I. RO 22987337
Capital Social 4.613.700 Lei • Call Center 0238.938
Secretariat: Tel/Fax 0238.720356/ 0238445786
office@cabuzau.ro • call.center@cabuzau.ro • www.cabuzau.ro



DIRECTOR ECONOMIC

COMPONENTA de MANAGEMENT

a

PLANULUI DE ADMINISTRARE 2022-2026

COMPANIA DE APA SA BUZAU

Intocmit,
Director economic,
Ec. Vasii Dragomir

Octombrie 2022

Cuprins

1. Cadrul institutional
2. Cadrul legal
3. Prezentare Compania de Apa SA Buzau – situatia actuala
4. Strategia si viziunea generala a autoritatilor cu privire la misiunea si obiectivele Companiei conform scrisorii de asteptari
5. Viziunea, declaratia de misiune si obiectivele de performanta –cerinte ale scrisorii de asteptari
6. Obiective si prioritati strategice privind administrarea Companiei de Apa SA Buzau pentru realizarea obiectivelor de performanta si a planului de actiuni in perioada 2022-2026
7. Criteriile si indicatorii cheie de performanta
8. Plan de actiuni

COMPONENTA DE MANAGEMENT A PLANULUI DE ADMINISTRARE

PENTRU MANDATUL 2022-2026

**CUPRINZAND STRATEGIA DE CONDUCERE PENTRU
ATINGEREA OBIECTIVELOR SI CRITERIILOR DE
PERFORMANTA**

ALE DIRECTORULUI ECONOMIC

**elaborat in baza Ordonantei de Urgenta nr.109/2011 privind guvernanta
corporativa a intreprinderilor publice cu modificarile si completarile
ulterioare**

Componenta de Management - pentru perioada contractului de mandat nr. 25565/CA144 din 04.07.2022 incheiat intre Compania de Apa SA Buzau si Vasii Dragomir in calitate de Director economic pe o perioada de 4 ani incepand cu 05.07.2022 si pana la 04.07.2026 cuprinde strategia de conducere pe durata mandatului in vederea realizarii obiectivelor cuprinse in scrisoarea de asteptari si a indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari.

1. CADRUL INSTITUTIONAL

Prezentul Plan de Management a fost elaborat în baza Ordonanței de urgență nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, a scrisorii de asteptari privind functia de Director Economic in cadrul Companiei de Apa SA Buzau anexa la Decizia nr.3/05.05.2022 aprobata de Adunarea Generala a Asociatiei de Dezvoltare Intercomunitare Buzau 2008- ADI Buzau 2008-, a Componentei de Administrare a Planului de Administrare al Companiei de apa SA Buzau intocmita de Consiliul de Administratie pentru perioada 2022-2026, avizata prin Decizia 47/06.09.2022 a Consiliului de Administratie, a Deciziei nr.35/04.07.2022 a Consiliului de Administratie de numire a Directorului economic si a Deciziei 41/25.08.2022 de depunere a componentei de management a Directorului Economic.

Pentru atingerea obiectivelor de mediu si operationale la nivel national si local, fostele regii autonome cu activitate de apa si canalizare s-au organizat in societati comerciale avand capital integral apartinand unor UAT-uri membre ale Asociatiei de Dezvoltare Intercomunitare Buzau 2008. Actionarii societatii voteaza proportional cu numarul de actiuni detinute, iar asociatii din Asociatia de Dezvoltare

Intercomunitara 2008 -ADI Buzau 2008- au un vot egal fiecare, indiferent de marimea localitatii sau numarul de actiuni detinute.

Relatiile Companiei de Apa SA Buzau cu actionarii sunt cuprinse in actul constitutiv al societatii, iar relatiile cu membrii ADI Buzau 2008 sunt consemnate in Contractul de delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apa si de canalizare incheiat la 22.01.2009, pentru o perioada de 25 de ani.

Acest Contract de delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apa si de canalizare este avizat de Ministerul Mediului si de Uniunea Europeana in cadrul Programului finantat din Fonduri de Coeziune si are drept scop stabilirea cadrului desfasurarii activitatii operatorului regional, astfel incat sa se respecte conditiile minime din normele Comisiei Europene in domeniul apei potabile si a apei uzate, legate in principal de: asigurarea calitatii si disponibilitatii serviciilor de furnizare a apei, eficienta maxima a costurilor, calitatea in operare, suportabilitatea populatiei, politica de investitii, politica de tarificare, politica de mediu,etc.

2. CADRUL LEGAL

Cadrul legal in baza caruia functioneaza Compania de Apa SA Buzau este dat in principal de:

- Legea 241/2006 a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea 31/1990 privind societățile comerciale republicata cu modificarile si completarile ulterioare;
- Ordonanța de urgență nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;
- Legea 544/2001, privind liberul acces la informațiile de interes public;
- Actul constitutiv al Compania de Apă SA Buzau.;
- Ordinul nr.88/2007 pentru aprobarea Regulamentului cadru al serviciului de alimentare cu apă și canalizare;
- Ordinul 90/2007 pentru aprobarea contractului cadru de furnizare, prestare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare;
- Contractul de delegare de gestiune a serviciilor publice de alimentare cu apa si de canalizare din 22.01.2009;
- Ordinul nr.118/2018 al Autoritatii Nationale de Reglementare pentru Servicii Comunitare de utilitati publice prin care se aprobă eliberarea licenței clasa 2 nr. 4194/2018, actualizata, Companiei de Apă SA Buzau pentru serviciul public de alimentare cu apă și canalizare.
- Regulamentul Serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare asigurate de Compania de Apă SA Buzau aprobat prin Hotararea 12/2009 a Asociatiei de Dezvoltare Intercomunitare Buzau 2008;
- Ordinul 600/2018 a Secretariatului General al Guvernului, actualizat, privind sistemul de control intern managerial;
- Contractul colectiv de munca inregistrat la Inspectoratul Teritorial de Munca Buzau.

3. PREZENTARE COMPANIA DE APA SA BUZAU-SITUATIA ACTUALA

Compania de Apa SA Buzau este persoana juridica romana, inmatriculata ca societate pe actiuni din data de 01.01.2008, prin reorganizarea prin divizare a Regiei Autonome Municipale RAM Buzau. Obiectul de activitate al SC Compania de Apa Buzau este stabilit în Actul Constitutiv și constă în principal în operarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare a căror gestiune îi este delegată conform Contractului de delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare, semnat între Asociația de Dezvoltare Intercomunitară "Buzau 2008" și Compania de Apa SA Buzau. Asociația de Dezvoltare Intercomunitară "Buzau 2008" a semnat contractul de delegare în numele unităților administrativ-teritoriale din aria de deservire dintre care unele și acționare ale Companiei de Apa SA Buzau.

Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „Buzau 2008” din care au făcut inițial parte Consiliul Județean Buzau, municipiile Buzau și Ramnicu Sarat și orasele Patarlagele, Nehoiu și Pogoanele a fost înregistrată la Judecătoria Buzau în februarie 2008. În prezent, din cadrul ADI „Buzau 2008” fac parte 50 membri, iar Compania de Apa SA Buzau operează în 33 de UAT, astfel: Municipiul Buzau și Ramnicu Sarat, Orasele Nehoiu, Patarlagele și Pogoanele și Comunele Merei, Pietroasele, Ulmeni, Siriu, Cislau, Vernesti, Chiojdu, Valea Ramnicului, Grebanu, Topliceni, Sapoca, Manzalești, Viperesti, Cernatesti, Beceni, Vintila Voda, Puiești, Murgesti, Sarulești, Costești, Sahateni, Valea Salciei, Padina Naieni, Cozieni, Magura, Calvinii și Movila Banului din județul Buzau.

Compania de Apa SA Buzau, este persoană juridică română, înființată ca societate pe acțiuni în conformitate cu legislația română aplicabilă, având 6 acționari unitati administrativ teritoriale din județul Buzau și anume: Municipiul Buzau- acționar cu-75,86%, Județul Buzau-10,84%, Municipiul Ramnicu Sarat-8,67%, Orasul Nehoiu-1,73%, Orasul Patarlagele-1,52% și Orasul Pogoanele-1,38%.

Contractul de Delegare a fost trimis fiecărei autorități locale participante pentru a se obține aprobarea din partea consiliilor locale cu date specifice pentru fiecare sistem în parte. Acesta a fost semnat de către toți membrii ADI.

În prezent, operatorul Compania de Apa SA Buzau are dreptul de a exploata sistemele publice de alimentare cu apă și de canalizare, din aria administrativ – teritorială a localităților membre ale ADI Buzau 2008 din județul Buzau, în baza licenței clasa 2 acordată societății de către Autoritatea Națională de Reglementare a Serviciilor Comunitare de Utilități Publice, conform Ordinului 118/2018, aceasta reprezentând o recunoaștere oficială a capacității Companiei de Apa SA Buzau de a furniza/presta servicii de calitate în aria sa de operare, în condiții de eficiență economică, cu menținerea indicatorilor de performanță impuși.

Conform Regulamentului de Organizare și Funcționare al Companiei de Apa SA Buzau ca și operator regional conducerea este asigurată în concordanță cu Legea nr.31/1990 a societăților comerciale, Legea 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare, Legea 241/2006 a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, cu modificările și completările ulterioare, Actul constitutiv al societății și Statutul Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Buzau 2008. Structura de conducere este formată din : Asociația de

Dezvoltare Intercomunitara Buzau 2008, Adunarea Generala a Actionarilor, Consiliul de Administratie, Directia Generala, Directia Economica si Inginer sef.

Compania este certificată pentru sistemul de management al calitatii SR EN ISO 9001:2015 , de mediu SR EN ISO 14001:2015, al sanatatii si securitatii OH SAS 18001:2008, al securitatii alimentare SR EN ISO 22000:2018 si al responsabilitatii sociale SA 8000:2014. si aplica sistemul de management integrat si al controlului intern managerial.

4. STRATEGIA SI VIZIUNEA GENERALA A AUTORITATILOR CU PRIVIRE LA MISIUNEA SI OBIECTIVELE COMPANIEI CONFORM SCRISORII DE ASTEPTARI

4.1.Strategia generala a companiei, misiunea si obiectivele strategice

Scopul si obiectivele Asociatiei de Dezvoltare Intercomunitara Buzau 2008- consta in reglementarea, infiintarea, organizarea, finantarea, exploatarea, monitorizarea și gestionarea in comun a serviciului de alimentare cu apa și de canalizare pe raza de competenta a unitatilor administrativ-teritoriale membre, precum și realizarea in comun a unor proiecte de investitii publice de interes local, zonal sau regional destinate infiintarii, modernizarii și/sau dezvoltarii, dupa caz, a sistemelor de utilitati publice aferente serviciului de furnizare apa potabila si de canalizare-epurare pe baza unei strategiei de dezvoltare si modernizare. Asociatia de Dezvoltare Intercomunitara Buzau 2008 are ca atributie elaborarea strategiei de dezvoltare, utilizand principiul planificarii strategice multianuale, a programelor de reabilitare, extindere și modernizare a sistemelor de utilitati publice existente, a programelor de infiintare a unor noi sisteme, inclusiv cu consultarea operatorului, precum și a programelor de protectie a mediului, pe care le supune spre aprobare Adunarii Generale a Asociatiei.

Atat autoritatea deleganta prin Asociatia de Dezvoltare Intercomunitara, cat si operatorul regional Compania de Apa SA Buzau isi asuma obligatia sa furnizeze servicii de calitate in scopul satisfacerii utilizatorilor. Operatorul trebuie sa isi mentina si imbunatateasca eficienta financiara pentru a continua implementarea programelor cu finantare nerambursabila si investitiile din surse proprii in scopul cresterii eficientei operationale prin dotarea cu mijloace moderne de operare a sistemului de alimentare cu apa si canalizare-epurare.

In acest context actiunile permanente ale managementului Companiei de Apa SA Buzau sunt directionate spre consolidarea, extinderea si modernizarea tuturor activitatilor care contribuie la realizarea obiectului de activitate, respectiv furnizarea de apa potabila si servicii de canalizare-epurare conform cerintelor normative. Actiunile specifice acestui scop sunt axate pe trei directii strategice:

- a) Modernizarea și dezvoltarea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare;
- b) Extinderea ariei de operare si in alte unitati administrativ teritoriale;
- c) Continuarea procesului de imbunatatire a performantelor

Sistemul de apa, canalizare si epurare din majoritatea centrelor operationale/puncte de lucru a fost preluat intr-o stare avansata de uzura fizica si morala cu mari carente in exploatare si continuarea activitatii in starea in care era.

Modernizarea si dezvoltarea acestor sisteme a necesitat si necesita investitii semnificative. Investitiile realizate si care se vor realiza au ca scop :

- imbunatatirea parametrilor de functionare,
- reducerea pierderilor,
- reabilitari/inlocuiri retele si echipamente cu durata de exploatare depasita,
- re tehnologizare pentru eficientizarea functionarii si a managementului operational;
- reducerea costurilor de exploatare,
- cresterea accesibilitatii la serviciile de apa si de canalizare,
- conformarea cu cerintele de calitate si de mediu, etc.

Extinderea ariei de operare a fost si va continua sa fie analizata in detaliu de catre conducerea societatii impreuna cu Asociatia de Dezvoltare Intercomunitara Buzau 2008 care elaboreaza si actualizeaza periodic strategia de extindere pe termen scurt, mediu si lung. Extinderea ariei de operare asigura: furnizarea serviciilor la nivel regional si folosirea sistemelor integrate ce duc la reducerea risipei de apa, promovarea conservarii resurselor, minimizarea investitiilor si protectia surselor de apa, cresterea capacitatii de pregatire si implementarea proiectelor de investitii de valori mari si organizate regional, conducerea de negocieri privind finantarea, imbunatatirea calitatii serviciilor furnizate, a relatiei cu clientii si a perceptiei acestora privind operatorii, implementarea de solutii tehnice cu impact asupra eficientizarii anumitor categorii de costuri, centralizarea activitatii de facturare si managementul financiar, de investitii, managementul laboratoarelor la nivel centralizat, etc. In acest sens este foarte important si necesar a se realiza ca obiectiv strategic implementarea aplicatiei din fonduri de coeziune; prin Programul Operational de Infrastructura Mare, investitie care va asigura si realizarea angajamentelor ce derivă din directivele europene privind epurarea apelor uzate și calitatea apei destinate consumului uman.

Obiectivul de imbunatatire a performantelor este preluat de companie din contractul de delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apa si de canalizare; in cadrul caruia sunt definiti indicatori operationali si manageriali, cu anumite tinte. Anual nivelul acestor indicatori este pus in concordanta cu nivelul acestora din bugetul de venituri si cheltuieli si programele multianuale in derulare.

4.2.Eficienta economica

Obiectivele si misiunea companiei ca intreprindere publica de furnizare de servicii publice de importanta locala au drept scop si gestionarea responsabila si optima pe termen scurt, mediu cat si pe termen lung a resurselor materiale, umane si financiare ceea ce impune, in mod evident urmatoarele:

- a) dezvoltarea si implementarea unui management (atat strategic cat si operational) pertinent, eficient, profesional;
- b) mentinerea si dezvoltarea infrastructurii de apa si canalizare-epurare corelate cu perspectivele generale specifice activitatii;
- c) realizarea unei profitabilitati rezonabile, in limitele suportabilitatii sociale si a mentinerii unui echilibru financiar constant ;

- d) apropierea permanenta de cerintele consumatorilor si anticiparea cerintelor acestora in paralel cu declansarea unui proces sistematic de educare si informare a acestora privind importanta, necesitatea si utilitatea protejarii resurselor de apa si implicit, a factorilor de mediu.
- e) obiectivul de eficienta economica in cadrul companiei necesita optimizarea permanenta a costurilor de exploatare, a costurilor de investitii si a strategiilor astfel incat atingerea performantelor dorite si la nivelului cerintelor consumatorilor sa se realizeze cu costuri reduse si suportabile.
- f) promovarea unei politici de stabilire a tarifelor, astfel incat sa se asigure costurile de exploatare, modernizare si dezvoltare, conform principiului de eficienta economica si a calitatii ridicate in functionare, luand in calcul si gradul de suportabilitate a utilizatorilor;
- g) extinderea prudenta si in conditii de eficienta curenta sau de viitor rezonabila a ariei de operare;
- h) monitorizarea permanenta a costurilor si a altor indicatori si reducerea sau maximizarea acestora; planificarea si obtinerea unei marje de profit care sa permita sustinerea activitatilor, dezvoltarea in dinamica a acestora, rambursarea creditelor, crearea de conditii adecvate de munca si recompensarea/stimularea personalului.

4.3.Modernizarea si imbunatatirea serviciilor, orientarea catre client

Mentinerea calitatii serviciilor si imbunatatirea acestora este o preocupare continua pentru respectarea clientilor si satisfacerii cerintelor acestora. Actiunile si activitatile companiei sunt orientate continuu pentru:

- Modernizarea si reabilitarea infrastructurii de apa si apa uzata, in beneficiul populatiei si al mediului din aria de operare in scopul indeplinirii obligatiilor din Contractul de Delegare si din contractul de furnizare a serviciilor de apa si de canalizare;
- Intretinerea continua si supravegherea atenta a sistemului de alimentare cu apa potabila, a sistemului de colectare a apelor uzate si a sistemului de epurare, avand permanent pregatite echipe de interventie operative cu dotare corespunzatoare cu mijloace tehnice si resurse umane;
- Continuarea lucrarilor de retehnologizare si reabilitare a unor obiective aflate in concesiune, care sa conduca la cresterea eficientei, reducerea costurilor, mentinerea conditiilor de siguranta in exploatare in ceea ce priveste respectarea normelor de sanatate a populatiei si de protectie a mediului;
- Supravegherea proceselor investitionale prin respectarea graficelor de implementare a proiectelor de investitii, cu indeplinirea obligatiilor asumate prin contractele de conformare si finantare;
- Asigurarea dezvoltarii durabile si cresterea flexibilitatii companiei in relatiile cu abonatii si alte entitati interesate;
- Extinderea ariei de operare si diversificarea ofertei de servicii catre clienti;

- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calitatii prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii, sisteme și proceduri noi;
- Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparente legate de acțiunile întreprinse;
- Îmbunătățirea calitatii vieții populației care trăiește în aria de operare deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de apă potabilă și canalizare la nivelul cerințelor din standardele de profil;
- Informarea eficientă a utilizatorilor în ceea ce privește consumul rațional de apă, drepturile și obligațiile contractuale și legale;
- Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu și la pericolele deversării necontrolate a anumitor substanțe în mediul natural.

4.4.Competența profesională

Competența profesională ca prioritate strategică pentru perioada următoare o reprezintă profesionalizarea activităților companiei prin implementarea unui sistem modern de management al resurselor umane și luarea în considerație a criteriului cost-eficiență în ceea ce privește planificarea personalului la nivelul întregii companii. În vederea eficientizării activității pe termen scurt, mediu și lung este necesară auditarea în ceea ce privește alocarea eficientă și echilibrată a personalului pe posturi, măsurarea nivelului performanței acestora și identificarea unor surse de personal calificat, în condiția în care numărul de persoane calificate pe domeniile specifice serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare este în continuă diminuare.

Pentru următoarea perioadă obiectivele specifice competenței profesionale ar fi:

- Alocarea eficientă și echilibrată a resurselor umane în cadrul companiei care să ducă la creșterea eficienței generale, informarea și motivarea personalului;
- Măsurarea și recompensarea performanței profesionale, concomitent cu instruirea permanentă și creșterea gradului de profesionalism și responsabilitate;
- Întărirea capacității departamentului de resurse umane în identificarea și menținerea în dinamică a unui echilibru între cerințele companiei și alocarea corespunzătoare de resurse umane.
- Crearea unui mediu favorabil învățării în companie și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne;
- Respectarea procedurilor interne ale managementului calitatii și responsabilității sociale conform standardelor în vigoare.

4.5.Grija pentru mediu și pentru sănătatea populației

Grija pentru mediu ca obiectiv este unul din tintele Companiei de Apă, generat și din condiționalitățile de mediu impuse prin Directivele europene de apă și apă uzată privind calitatea apei potabile și protejarea mediului înconjurător. Directivele în care se acționează permanent sunt:

- Respectarea tehnologiilor de tratare și epurare moderne conform standardelor în domeniu;

- Mentinerea capacitatii functionale nepoluante, a salubritatii apatiilor de productie si de lucru, a cerintelor si indicatorilor de performanta a obiectivelor sistemului ;
- Monitorizarea calitatii apei distribuite si a apei primite si deversate in si din statia de epurare;
- Pregatirea si efectuarea interventiilor in conditii de maxima grija fata de normele de mediu si de sanatate a populatiei;
- Mentinerea unui management general, prin desfasurarea activitatii Companiei de Apa in conformitate cu procedurile de management integrat calitate (ISO 9001) – mediu (ISO 14001) – responsabilitate sociala –(SA 8000) .
- Aplicarea unui management al namolului de la statiile de epurare care sa cuprinda urmatoarele optiuni: utilizarea namolului in agricultura, depozitarea la un centru de management regional al deseurilor, folosirea la reimpaduriri, la ameliorarea unor terenuri, utilizarea in constructii, etc. Pentru perioada urmatoare este in studiu o noua strategie pentru neutralizarea/depozitarea/eliminarea namolurilor folosind metode moderne de gestionare a acestuia.
- Gestionarea rationala a resurselor naturale; diminuarea si eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;
- Preocuparea continua pentru protejarea sanatatii publice prin modernizarea si digitalizarea sistemelor de monitorizare a calitatii apei potabile, apei uzate si a namolului.

5. VIZIUNEA, DECLARATIA DE MISIUNE SI OBIECTIVELE DE PERFORMANTA –CERINTE ALE SCRISORII DE ASTEPTARI

Viziunea

Viziunea mandatului directorului economic este aceeaasi cu a Consiliului de Administratie, stabilita prin Planul de Administrare si care vizeaza evolutia pe termen scurt, mediu si lung, in scopul indeplinirii de catre companie a obiectivelor si conditinalitatilor stabilite prin procesul de regionalizare si dezvoltare. Directiile de dezvoltare si eficientizare ale companiei au la baza principiile guvernantei corporative, care statueaza o atitudine responsabila, profesionista si integra a companiei in raport cu utilizatorii, Asociatia de Dezvoltare Intercomunitara Buzau 2008 si membrii ei, autoritatile si institutiile publice, organismele de control, salariatii si alte categorii pe persoane sau entitati interesate.

Viziunea mandatului directorului economic preconizeaza si evolutia companiei ca o entitate moderna de utilitati publice , orientata catre clienti si comunitate, sustenabila economic, eficienta financiar, a caror caracteristici sa fie transparenta, calitatea, performanta si responsabilitatea in prestarea serviciului public de alimentare cu apa si canalizare-epurare. Un management performant, o continua dezvoltare si consolidare a celor mai bune practici sunt cerintele de situare a companiei in topul operatorilor regionali de profil din Romania cu o reala si permanenta preocupare pentru nevoile si doleantele clientilor companiei.

Declaratia de misiune

Doresc furnizarea unui serviciu de calitate (calitativ, cantitativ, permanent) la un cost suportabil, in conditii de eficienta economica. Furnizarea de servicii publice de alimentare cu apa si de canalizare intr-o maniera performanta si nediscriminatorie constituie o conditie esentiala pentru companie.

Aceasta presupune administrarea bunurilor publice si proprii, a activitatilor si serviciilor aferente sistemului public de captare, tratare si transport al apei potabile pentru localitatile membre ale Asociatiei de Dezvoltare Intercomunitara Buzau 2008 in interesul general al cetatenilor, avand ca principal obiect de activitate gospodarirea resurselor de apa in sistem regional si furnizarea serviciilor de alimentare cu apa si de canalizare-epurare in intreaga arie de operare.

Doresc furnizarea de servicii de buna calitate, la preturi accesibile si in concordanta cu nevoile si asteptarile clientilor din aria de operare. Vreau promovarea respectului si transparentei prin tratament egal al tuturor clientilor companiei si prin mentinerea unei comunicari eficiente cu toti factorii interesati. Tintim un nivel ridicat de profesionalism prin continua instruire a angajatilor companiei, tratarea acestora cu respect si fara discriminare.

Dorim un viitor al companiei avand drept scop prosperitatea, continuitatea, stabilitatea si dezvoltarea durabila a acesteia printr-un management competitiv. Promovam responsabilitatea institutionala, sociala, protectia si conservarea mediului inconjurator.

5.1.Indeplinirea obligatiilor catre bugetul de stat, bugetul asigurarilor sociale de stat si fonduri speciale, precum si alte angajamente ale companiei

Incadrarea in termenele legale privind plata obligatiilor bugetare la scadenta, a redeventei conform Contractului de Delegare si a actelor aditionale, a ratelor la imprumuturi interne si externe si a altor angajamente legale sau contractuale reprezinta obiectivul de performanta de o importanta deosebita care sintetizeaza nenumarate fluxuri de activitati si numerar.

Optimizarea fluxului de numerar necesar indeplinirii acestei obligatii in sinteza presupune cel putin urmatoarele:

- asigurarea disponibilitatilor banesti prin actiuni pamanente de recuperare a creantelor;
- asigurarea unui grad de rentabilitate care sa genereze resursele financiare necesare pentru rambursarea creditelor aferente proiectelor de cofinantare ISPA, POS si POIM precum si constituirea de surse pentru investitii proprii;
- fundamentarea si respectarea unei strategii de tarificare care sa acopere cheltuielile de exploatare si sa genereze resurse pentru investitii;
- implementarea si monitorizarea unui management eficient al costurilor de exploatare;
- corelarea planului de investitii cu disponibilitatea resurselor financiare;
- imbunatatirea indicatorilor de performanta ai companiei printr-un management operational, economic si financiar eficient;

- fundamentarea și realizarea indicatorilor din bugetul de venituri și cheltuieli ca instrument de planificare, repartizare și control al generării și utilizării resurselor companiei.

5.2.Îndeplinirea obligațiilor cuprinse în Contractul de delegare

Unul dintre documentele strategice ale Companiei de Apa îl reprezintă Contractul de delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare, contract ce stabilește mecanismul de dezvoltare regională, definește termenii și condițiile delegării gestiunii serviciilor din aria de operare și ca Autoritatea delegantă și Operatorul convin asupra faptului că următoarele elemente constituie obiective esențiale și comune :

- a) îmbunătățirea condițiilor de viață ale cetățenilor din aria de operare;
- b) realizarea unei infrastructuri edilitare moderne, ca bază a dezvoltării economice și în scopul atragerii investițiilor profitabile pentru comunitățile locale;
- c) dezvoltarea durabilă a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare;
- d) protecția mediului;
- e) asigurarea contorizării consumului de apă pentru fiecare utilizator cu care se încheie contract de furnizare;
- f) menținerea în stare perfect funcțională și îmbunătățirea sistemului public de alimentare cu apă și de canalizare delegat;
- g) îmbunătățirea serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare;
- h) menținerea unor prețuri și tarife cât mai scăzute pentru apă și canalizare, conform standardelor serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare;
- i) echilibrul financiar al Delegării, cu respectarea prețurilor și tarifelor
- j) creșterea progresivă a ariei de acoperire a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare până la atingerea limitelor întregii Arie a Delegării;
- k) calitatea bună a Serviciilor și gestiunea administrativă și comercială eficientă;
- l) menținerea calității tehnice și întreținerea în bună stare a echipamentelor și lucrărilor ce deservește serviciile de apă și apă uzată.

Toate aceste obligații fie pe termen mediu sau lung sunt preluate de companie și transpuse în planuri, programe și strategii pentru a le duce la îndeplinire. În acest sens compania propune Asociației de Dezvoltare Intercomunitare Buzău 2008 la termenele legale și ori de câte ori este nevoie următoarele:

- strategia de delegare 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 acestora ;
- programele de producție, de investiții, bugetul de venituri și cheltuieli și indicatorii de performanță definiți în contractul de delegare;
- regulile privind principiile generale ale furnizării Serviciilor, modul de realizare a Lucrărilor, prețurile și tarifele, obiectivele de calitate ale Serviciilor în relațiile cu Utilizatorii.
- actualizarea și adaptarea continuă a Contractului de Delegare în concordanță cu cerințele Autorității Delegante, modificările legislative, etc.
- îmbunătățirea modului de desfășurare a activităților de exploatare, de investiții, de raportare și de monitorizare a indicatorilor.

Ca document strategic al companiei, orice modificare a Contractului de Delegare, va deveni parte a prezentului Plan de Management.

5.3.Sistem de monitorizare a realizarii obiectivelor si indicatorilor

Obiectivelor de mai sus pot fi realizate prin actiuni bine fundamentate si monitorizate care sa genereze rezultatele scontate. Directiile principale pe care se vor concentra actiunile de management economic ale companiei in urmatoarea perioada au in vedere:

- mentinerea unui grad ridicat de colectare a creantelor, analiza continua a evolutiei ratei de colectare, identificarea din timp a tendintelor care pot prezenta un risc pentru fluxul de numerar;
- diversificarea continua a canalelor de transmitere a facturilor si sau a oricarei informatii legate de acestea si a modalitatilor de incasare a prestatilor;
- urmarirea indicatorilor de performanta financiari ca instrument de masura a performantei financiare;
- controlul permanent al costurilor de exploatare si de investitii;
- revizuirea si adaptarea permanenta a procedurilor financiare pentru a corespunde etapei de dezvoltare a companiei;
- efectuarea periodica de analize de risc financiar, strategii de preintampinare, diminuare sau eliminare al efectului acestora,;
- efectuarea periodica de instruiiri de management financiar pentru cunoasterea si imbunatatirea performantelor;
- implementarea si imbunatatirea unui sistem de gestionare a datoriilor restante, inclusiv atentionarea din timp si debransarea restantierilor cu datorii vechi, cu respectarea reglementarilor legale si contractuale in vigoare;
- implementarea politicii tarifar conform strategiei aprobate;
- analiza periodica a incadrarii veniturilor si cheltuielilor in limitele aprobate prin planul de productie si bugetul de venituri si cheltuieli;
- reducerea costurilor de exploatare si de investitii prin identificarea si diminuarea pierderilor, consumuri neautorizate, aplicarea de tehnologii noi, etc;
- planificarea multianuala a veniturilor/cheltuielilor si utilizarea acestora pentru o acoperire completa si in dinamica a angajamentelor operationale sau de investitii.

5.4.Managementul riscului in activitatile subordonate

Riscurile potentiale generate de activitatile subordonate desfasurate in compartimentele organizatorice financiar-contabilitate, preturi-bvc si trezorerie pot influenta temporar nivelul unor indicatori din planurile financiare anuale sau multianuale. Riscurile posibile sunt in:

- ✓ conducerea contabilitatii privitoare la: imobilizari si investitii; materiale, piese de schimb si obiecte de inventar; datorii si creante; trezorerie; cheltuielile cu personalul; subventiile; rezultatele inventarierii; etc;
- ✓ intocmirea bugetului de venituri si cheltuieli;
- ✓ intocmirea rapoartelor si situatiilor contabile si financiare;
- ✓ intocmirea balantei de verificare;

- ✓ neplata la scadenta a furnizorilor, generarea de penalitati, sistarea furnizarilor de materiale si sau servicii;
- ✓ blocaj activitate curenta si de investitii;

Obiective in limitarea si eliminarea riscurilor:

- respectarea reglementarilor contabile si fiscale aplicabile;
- desemnarea de persoane responsabile pentru fiecare activitate din subordine;
- implementarea de proceduri pentru activitatile din subordine;
- asigurarea corespunzatoare a spatiilor de gestionare si securitate a bunurilor si a numerarului;
- desemnarea de persoane responsabile cu controlul unor operatiuni si activitati;
- monitorizarea continua a activitatilor prin rapoarte si analize specifice.

5.5 Planul de management pentru realizarea obiectivelor

Obiectivele Autoritatii tutelare potrivit Scisorii de Asteptari, misiunea si obiectivele de atins in viitorul apropiat sunt urmatoarele:

- Eficienta economica in toate componentele activitatii companiei si pe intreaga arie de operare;
- Modernizarea si imbunatatirea serviciilor - prin reabilitarea infrastructurii, introducerea de tehnologii noi, etc.
- Orientarea catre client prin cresterea gradului de incredere, transparenta legata de activitatea companiei, informarea utilizatorilor, educarea cu privire la aspecte de mediu;
- Competenta profesionala prin management adecvat al resurselor umane;
- Grija pentru mediu prin gestionare resurse de apa si protejarea mediului;
- Grija pentru sanatatea populatiei prin furnizarea de servicii de calitate;
- Cresterea cotei de piata prin extinderea ariei de operare;
- Intarirea pozitiei de piata prin extinderea serviciilor la toti locuitorii din aria de operare;
- Satisfacerea clientilor prin toate serviciile prestate;
- Monitorizarea continua a calitatii serviciilor;
- Aliniera la cerintele Directivei UE privind apa potabila/apa uzata;
- Reducerea pierderilor specifice si optimizarea consumurilor.

Actiuni propuse pentru indeplinirea obiectivelor:

1. Eficienta economica in toate componentele activitatii companiei si pe intreaga arie de operare. Realizarea acestui obiectiv este o prioritate ce se realizeaza prin o atenta si responsabila planificare a resurselor umane, materiale si financiare pe tot procesul economic, respectiv in faza de aprovizionare, consumuri de resurse materiale si utilitati, folosirea fortei de munca, a echipamentelor si utilajelor. Eficienta trebuie asigurata pentru fiecare activitate fie de apa potabila, apa uzata sau activitati conexe si la nivelul fiecarui punct de lucru si loc de munca. Eficienta

trebuie sa fie in limite rezonabile fara a afecta in prezent sau viitor functionarea sistemelor de apa/apa uzata.

2. Modernizarea si imbunatatirea serviciilor - prin reabilitarea infrastructurii, introducerea de tehnologii noi, etc. Realizarea acestui obiectiv se va realiza prin implementarea Programului investitional POIM precum si prin investitiile proprii ce au ca tema reabilitari si implementarea de noi tehnologii specifice tratarii apei si apei uzate asigurand in acest fel imbunatatirea serviciilor.
3. Orientarea catre client prin cresterea gradului de incredere, transparenta legata de activitatea companiei, informarea utilizatorilor, educarea cu privire la aspecte de mediu. Actiunile realizarii acestui obiectiv au in vedere folosirea tuturor mijloacelor -media, online, suport hartie pentru ca fiecare utilizator sa beneficieze de suficiente informatii legate de calitatea apei, programul de functionare a serviciilor companiei, programul de interventii planificate sau anunturi pentru interventii la avarii, programul de citire si facturare a consumurilor, modalitati de plata, de solutionare a sesizarilor, date despre conducerea companiei, planurile si proiectele financiare si investitionale, situatia realizarilor si a situatiei financiare.
4. Competenta profesionala prin management adecvat al resurselor umane. Calitatea si competenta resursei umane se asigura prin criteriile de selectare ce se impun, instruirile periodice de perfectionare sau de a utiliza noile tehnologii, policalificarea, schimburi de experienta.
5. Grija pentru mediu prin gestionarea rationala a resurselor de apa si protejarea mediului. Acest obiectiv urmareste gospodarirea resurselor de apa prin eliminarea pierderilor, rationalizarea consumului, tratarea conform normativelor a apelor uzate pentru a deversa in natura apa nedaunatoare.
6. Grija pentru sanatatea populatiei prin furnizarea de servicii de calitate. Utilizatorului individual sau colectiv ca beneficiar direct sau indirect al serviciilor companiei trebuie sa i furnizeze permanent servicii in parametri contractuali care sa respecte cerintele legale de calitate. Mentinerea acestei cerinte are in vedere o monitorizare adecvata si permanenta folosind proceduri bine definite si operatori/salariati cu calificare specifica.
7. Cresterea cotei de piata prin extinderea ariei de operare. Cuprinderea in operare a altor UAT care au sisteme de apa/apa uzata pentru a asigura servicii la standardele conforme cu cerintele UE, ajutarea comunitatilor mici care nu reusesc furnizarea de servicii continue si de calitate.
8. Intarirea pozitiei de piata prin extinderea serviciilor la toti locuitorii din aria de operare. Crearea sau extinderea in aria de operare a serviciilor de apa/apa uzata prin investitii noi sau interconectari cu sistemele existente, astfel ca gradul de deservire sa fie total.
9. Satisfacerea clientilor prin toate serviciile prestate, monitorizarea continua a calitatii serviciilor si alinierea la cerintele Directivei UE privind apa/apa uzata obiective permanente cu proceduri si structuri dedicate cu scopul final asigurarea permanenta si de calitate a acestor servicii de utilitate publica. Principiul solidaritatii si al eficientei operationale si financiare trebuie sa fie permanent implementate aplicand cele mai avansate tehnologii si strategii in domeniu.

10. Reducerea pierderilor specifice si optimizarea consumurilor. Pierderile specifice fie tehnologice, operationale sau comerciale au si vor avea o strategie bine definita si trebuie sa duca la controlul si sau reducerea acestora in fiecare locatie si oricare faza de procesare. Nivelul stabilizat trebuie mentinut si sau redus in functie de strategia de investitii sau de ajustarea functionarii sistemelor de apa/apa uzata. Optimizarea consumurilor prin implementarea celor mai bune solutii tehnologice, de comunicare, control si reglare folosind la scara larga mijloacele electronice si de soft, materiale si echipamente fiabile, eficiente in exploatare, asigurarea unei mentenante predictibile, modernizari si adaptari dinamice a functionarii sistemelor de apa/apa uzata sunt principalele mijloace de monitorizare in dinamica a acestui indicator.

Actiunile pentru realizarea obiectivelor in domeniul economic au in vedere:

- gestionarea eficienta a activelor imobilizate si a activelor circulante;
- gestionarea eficienta a fluxurilor de numerar, a clientilor si furnizorilor;
- gestionarea eficienta a fondurilor nerambursabile si rambursabile pentru finantarea investitiilor si a fondului IID;
- respectarea prevederilor legislative in vigoare si a procedurilor proprii privind activitatile financiar-contabile si comerciale;
- respectarea termenelor si a prevederilor legale privind elaborarea si depunere situatii financiare, a declaratiilor si a rapoartelor;
- respectarea hotararilor Adunarii Generale a Actionarilor, a Consiliului de Administratie si a Asociatiei de Dezvoltarea Intercomunitara Buzau 2008;
- analiza veniturilor, a costurilor si a rezultatului final, gasirea celor mai adecvate metode de maximizare a veniturilor, de reducere a costurilor si de imbunatatire a rezultatelor economice si financiare;
- aplicarea planurilor de crestere si ajustare tarifara, in scopul respectarii conditionalitatilor din Memorandumurile si Contractele de finantare, preconditione a atragerii si derularii de programe de modernizare in vederea imbunatatirii calitatii infrastructurii si serviciilor;
- facturarea corecta, incasarea si analiza soldului facturilor neincasate;
- cresterea incasarilor cu influente asupra perioadei de incasare si plati prin notificare clienti, debransari, actionari in instanta;
- implementarea tuturor formelor de incasare prin banca, compensari, numerar, prin parteneri, plata directa cu cardul pe site sau smartphone;
- cresterea numarului de clienti in aria de operare prin investitii de extindere a retelelor.

6. OBIECTIVE SI PRIORITATI STRATEGICE PRIVIND ADMINISTRAREA COMPANIEI DE APA SA BUZAU PENTRU REALIZAREA OBIECTIVELOR DE PERFORMANTA SI A PLANULUI DE ACTIUNI IN PERIOADA 2022-2026

Prin Componenta de Management Directorul Economic preia si aplica in elaborarea si in implementarea acesteia misiunea si principiile ce guverneaza activitatea Companiei de Apa SA Buzau, pentru perioada 2022-2026. Principiile principale preluate din Componenta de Administrare a Planul de Administrare constau in:

- a. Principii generale de management: de asigurare a concordantei dintre parametrii sistemului de management al companiei cu caracteristicile sale esentiale si ale mediului in care isi desfasoara activitatea; de management participativ al salariatilor de la orice nivel; de motivare a tuturor factorilor implicati; de eficacitate si eficienta oricarui proces din Companie; si,
- b. Principii directe privind administrarea Companiei in ceea ce priveste:relatia cu utilizatorii; relatia cu actionarii; relatia cu managerii; relatia cu angajatii;etc.

Prin Componenta de Administrare a Planul de Administrare Consiliul de Administratie, pentru perioada 2022-2026, a stabilit urmatoarele obiective strategice pe termen mediu:

- Modernizarea și dezvoltarea sistemelor de alimentare cu apă, canalizare și epurare a apelor uzate.
- Continuarea procesului de îmbunătățire a performanțelor financiare si operationale
- Menținerea în stare perfect funcțională a sistemului public de alimentare cu apă și canalizare.
- Asigurarea calității serviciilor, îmbunătățirea permanentă a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare, în condițiile unei gestiuni administrative și comerciale eficiente.
- Dezvoltarea în continuare a ariei de operare în alte unități administrativ teritoriale ale județului Buzău.
- Asigurarea securității și sănătății angajaților companiei, elaborarea și implementarea unor politici de responsabilitate socială.

Pe baza acestor obiective strategice Componenta de Management a Directorului Economic preia si propune pentru perioada 2022-2026 urmatoarele strategii :

6.1. Strategia de modernizare si dezvoltare a sistemelor de alimentare cu apa, canalizare si epurare a apelor uzate- consolidare si dezvoltare - respectarea contractului de delegare

Sectorul de apa si canalizare a inregistrat schimbari radicale in ultimii ani. In acest context si Compania de Apa SA Buzau a avut parte de schimbari importante in modernizarea sistemelor de apa si apa uzata, construirea si integrarea in fluxul operational a unor noi statii de tratare apa potabila sau apa uzata, extinderea ariei de operare de la an la an ajungand la 33 de UAT, actualizarea si adaptarea

procedurilor de lucru la noile conditii de exploatare, implementarea unui SCIM adecvat noilor cerinte, etc.

În urmatoarea perioada impactul cel mai semnificativ asupra sectorului îl vor avea investitiile majore care vor fi realizate în principal cu fonduri de la Uniunea Europeana.

În realizarea obiectivului strategic de modernizare si dezvoltare a sistemelor de alimentare cu apa si canalizare în aria de operare, Compania are în derulare Contractul de finantare 301/2019 cu investitii majore în 23 de UAT cu o valoare initiala de peste 1,6 miliarde lei, cu o componenta de cofinantare de 6% din parte Companiei si perioada de realizare 2027.

Ținând cont de dezvoltarea actuala a sectorului de apă din România (în ceea ce privește infrastructura și serviciile publice), aspect reflectat și în cadrul angajamentelor de conformare cu Directivele UE, se acorda prioritate proiectelor mari de infrastructură, care acoperă mai multe aglomerări la nivel regional/județean și care:

- vor aduce o contribuție importantă în conformarea cu directivele UE de apă potabila și apă uzată;
- vor avea un impact considerabil în ceea ce privește dezvoltarea regională prin adresarea unor nevoi de dezvoltare urgente ale comunităților mari, pe baza unei strategii pe termen lung și prin îmbunătățirea capacității instituționale locale în elaborarea și implementarea politicilor din sectorul de apă;
- asigura extinderea ariei de operare prin creerea de noi sisteme de apa si sau apa uzata;
- promoveaza sisteme integrate de apă și apă uzată într-o abordare regională, si urmărește să maximizeze eficienta costurilor prin realizarea de economii la scară, în scopul de a optimiza costurile de investiții globale și cele de operare induse de asemenea investiții;
- incurajeaza comunitatile din anumite arii geografice sa se grupeze si sa dezvolte programe de investitii comune;

Obiective specifice:

- crearea sau atragerea de resurse pentru investitii care sa consolideze si sa extinda aria de operare, crescand în acest fel eficienta exploatarei;
- cresterea gradului de calitate în furnizarea serviciilor respectiv satisfacerea utilizatorilor;
- alocarea de resurse pentru studii de crestere a eficientei în exploatarea sistemelor actuale;
- alocarea de resurse pentru înlocuirea, reabilitarea, modernizarea si implementarea de tehnologii noi cu nivel înalt de eficienta;
- Integrarea, asocierea unor centre operaționale în centre zonale pentru a se asigura același nivel de servicii pentru întreaga arie operațională si a utiliza cu eficienta marita resursele disponibile sau alocate.

6.2. Strategia de asigurare a calitatii serviciilor, aplicarea de standarde , acreditare si sistem de control intern managerial integrat, in conditiile unei gestiuni administrative si comerciale eficiente

Compania de Apa SA Buzau a manifestat o preocupare continua pentru obtinerea satisfactiei clientilor, prin controlul activitatilor si proceselor din cadrul societatii, cu scopul de a spori eficienta si operativitatea cu care se raspunde solicitarilor/cerintelor inaintate de consumatori. In acest context, compania isi propune mentinerea sistemului de management integrat al calitatii (ISO 9001), mediului (ISO 14001), securitate si sanatate ocupationala (OHSAS 18001), sistem de management al sigurantei alimentului (ISO 22000), sistem de incercare si etalonare laboratoare (ISO 17025) si sistem de responsabilitate sociala (ISO 8000), urmarind in continuare:

- anticiparea cerintelor clientilor si imbunatatirea imaginii societatii;
- imbunatatirea calitatii serviciilor prestate;
- cresterea eficientei prin reducerea pierderilor de apa nefacturata;
- consecventa in aplicarea noilor tehnologii ca parte a cerintelor de crestere a calitatii serviciilor furnizate;
- cresterea numarului de utilizatori prin marirea ariei de operare sau si cresterea numarului de utilizatori in aria de operare prin cresterea gradului de conectare;
- cresterea eficientei si operativitatii interne printr-o mai buna organizare a muncii, cresterea responsabilitatilor, implementarea de tehnici si principii de mare randament, monitorizarea masurilor si indicatorilor specifici ;
- imbunatatirea planificarii si tinerii sub control a proceselor si, implicit, cresterea productivitatii si reducerea costurilor.

Obiective:

- continuitatea furnizarii serviciilor;
- adaptarea serviciilor la noile cerinte ale utilizatorilor;
- monitorizare permanenta de conformare la cerintele contractuale a serviciilor de apa si apa uzata furnizate;
- mentinerea si imbunatatirea Sistemului de Control Intern Managerial existent, revizuirea si flexibilizarea acestuia in functie de evolutia si interesele companiei;
- mentinerea si respectarea indicatorilor financiari si manageriali prevazuti in Contractul de Delegare;
- mentinerea acreditarii laboratoarelor de analiza conform standardelor in vigoare si procedurarea activitatilor cu unic scop mentinerea calitatii serviciilor prestate;

6.3. Strategia tarifara si fundamentarea preturilor/tarifelor

In ceea ce priveste preturile si tarifele practicate, compania vizeaza respectarea politicii tarifare aprobata prin Contractul de Delegare si de finantare, Hotarari ale Asociatiei de Dezvoltare Intercomunitare Buzau 2008 si avizata de ANRSC aferenta fiecarei etape din perioada de concesiune. Preturile si tarifele practicate pentru serviciile de alimentare cu apa si de canalizare-epurare se bazeaza pe principiul acoperirii tuturor costurilor aferente activitatilor (costuri de operare, costuri de

intretinere, costuri financiare, redeventa aferenta bunurilor concesionate, realizarea de resurse pentru investitii si reparatii capitale, plata serviciului datoriei aferente creditelor contractate si realizarea unui profit rezonabil in comparatie cu gradul de suportabilitate al populatiei. Strategia tarifara precedenta aprobata prin contractul de delegare a fost realizata in totalitate, practicandu-se acum preturi si tarife unice pe intreaga arie de operare. Pentru perioada urmatoare, respectandu-se formula politicii tarifare aprobate prin contractul de delegare, s-a elaborat o noua politica tarifara pentru intreaga perioada de implementare a POIM, politica tarifara rezultata din analiza cost beneficiu aferenta proiectului de mai sus, care cuprinde perioada 2020-2025.

Obiective:

- ajustarea si practicarea unor preturi/tarife cu luarea in considerare a gradului de suportabilitate al populatiei si conform planului de afaceri;
- cuprinderea in preturi/tarife a unei cote de profit si redevente in concordanta cu gradul de suportabilitate, angajamentele interne si externe ale companiei, cerintele de investitii in sistemele de apa si canalizare;
- utilizarea analizei cost beneficiu sau a altor proceduri legale pentru fundamentarea cresterii preturilor/tarifelor atat in termeni reali cat si cu inflatia cumulata;
- obtinerea la timp a avizelor si aprobarilor necesare privind stabilirea/modificarea/ajustarea preturilor si tarifelor la serviciile de alimentare cu apa si canalizare-epurare, din partea tuturor celor implicati;
- informarea clientilor cu privire la stabilirea/modificarea/ajustarea preturilor si tarifelor la serviciile de alimentare cu apa si canalizare-epurare, practicate de operator la nivelul ariei de operare.
- acoperirea din tarif a tuturor costurilor de operare/exploatare/intretinere a retelelor de apa potabila si de canalizare-epurare primite in concesiune de la unitatile administrativ-teritoriale din aria de operare;
- acoperirea costurilor de investitii pentru inlocuirea, reabilitarea, modernizarea, extinderea retelelor existente de apa potabila;
- asigurarea sumelor pentru restituirea creditelor de cofinantare la investitiile realizate prin programele de investitii derulate sau in derulare;
- mentinerea unui echilibru financiar permanent pentru a nu intrerupe furnizarea apei.

6.4. Strategia de imbunatatire a performantelor financiare si de control financiar preventiv

Strategia financiara si de control al utilizarii resurselor materiale, umane si financiare are in vedere in principal: gestionarea eficienta a activelor imobilizate si a activelor circulante, gestionarea eficienta a fluxurilor de numerar, a clientilor si furnizorilor, gestionarea eficienta a fondurilor nerambursabile si rambursabile.

Imbunatatirea performantelor financiare – realizarea de profit si redeventa-reprezinta un obiectiv de baza in principal la alocarea in fondul de intretinere,

inlocuire si dezvoltare a bunurilor publice concesionate, bunuri ce contribuie la realizarea obiectului de activitate al Companiei.

Obiective:

- Continuarea aplicarii strategiei de tarificare in conformitate cu etapele de investitii si dezvoltare ale Companiei;
- Continuarea si actualizarea strategiei redeventei pentru bunurile publice concesionate pana la echivalentul amortizarii acestora, redeventa devenind principala sursa de inlocuire a bunurilor publice cu durata tehnica consumata;
- Monitorizarea structurii si nivelului costurilor in vederea mentinerii sau reducerii lor in concordanta cu indicatorii operationali si financiari asumati;
- Planificarea si monitorizarea fluxurilor de numerar pentru acoperirea activitatii de exploatare, de investitii si de rambursare a creditelor;
- cuprinderea in operatiunile de control financiar preventiv a tuturor operatiunilor generatoare de efecte economice;
- monitorizarea activitatii de control financiar preventiv pentru a o organiza, imbunatati, diversifica si adapta permanent la specificul activitatii companiei;

6.5. Strategia comerciala, de mentinere in functiune a sistemelor de apa si canalizare si de consolidare a relatiilor cu clienti

Strategia comerciala are in centrul ei relatia cu utilizatorii- clientii companiei. Cu toate ca serviciile furnizate reprezinta un monopol, compania se concentreaza permanent pe respectarea relatiilor contractuale si imbunatatirea comunicarii cu clienti. Pentru a asigura servicii continue si de calitate utilizatorilor trebuie ca in orice moment sistemele publice de alimentare cu apa si canalizare-epurare sa fie mentinute in stare de functionare. Mentinerea in stare de functionare se poate realiza prin strategii adecvate de operare si mentenanta a tuturor activelor din operare. In acest sens se vor continua actiunile specifice cum ar fi:

- Managementul activelor si al investitiilor;
- Mentenanta preventiva si corectiva asupra echipamentelor si sistemelor de apa;
- Extinderea actiunilor in cadrul biroului unic si de call-center;
- selectarea, instruirea si responsabilizarea personalului care interactioneaza cu clienti;
- informarea permanenta a consumatorilor prin orice mijloace cu privire la: continutul serviciilor prestate si facturate, modificarea pretului apei si a tarifului pentru canalizare-epurare, informare asupra lucrarilor de reparatii, investitii si intreruperi accidentale in furnizarea serviciilor contractate;
- organizarea de evenimente si campanii de informare si responsabilitate sociala;
- infiintarea de puncte de informare in cadrul companiei;
- aparitii in mass-media in scop de informare a publicului;
- editarea de materiale informative tiparite si/sau in format electronic;

- efectuarea de sondaje de satisfactie a clientilor pentru imbunatatirea imaginii companiei, si in special pentru serviciile oferite;
 - accesul neingradit al clientilor la orice informatie specifica activitatii companiei;
- Obiective:
- intocmirea contractelor de furnizare/prestare a serviciului de alimentare cu apa si de canalizare si a conventiilor de facturare cu toti clientii- in mod on-line, electronic sau prin instruirea personalului, notificarea si deplasarea pe teren la locurile de consum unde nu sunt contracte. Monitorizeaza permanenta a bazei de date cu numarul de contracte si conventii intocmite pe categorii de clienti, numarul de contracte reactualizate, modificari si acte aditionale la contractele existente.
 - imbunatatirea comunicarii dintre companie si clienti prin completarea bazei de date cu numar de telefon/fax si adresa de e-mail si anuntarea lor in orice situatie ce priveste relatia contractuala existenta si alte informatii de interes;
 - modernizarea mijloacelor de plata a facturilor prin: cat mai multe banci si servicii oferite de acestea, ghisee proprii, parteneri de colectare a facturilor, card, online pe site-ul companiei sau prin smartphone;
 - reducerea timpului de rezolvare a cerintelor clientilor, un sistem informatic integrat si complex care sa ofere suport in orice situatie;
 - reducerea numarului de sesizari de orice fel prin informarea prealabila si completa a clientilor, utilizarea call-centerului si instruirea personalului ce intra in relatii cu clientii.

Ca parte a strategiei comerciale si a relatiilor cu clientii un important loc il ocupa facturarea serviciilor prestate si incasarea acestora. Gestionarea clientilor in sensul facturarii consumurilor inregistrate de aparatele de masura se face lunar. Facturarea lunara se face pentru toate categoriile de clienti, persoane fizice, persoane juridice cat si asociatiile de proprietari. Planul de actiune cu caracter permanent asumat privind incasarea creantelor de la clienti prevede:

- transmiterea in cel mai scurt timp catre clienti a facturilor emise, prin posta, on-line sau alte mijloace;
- extinderea transiterii facturilor online, in format electronic, imediat dupa intocmire; oportunitate disponibila online sau letric;
- extinderea notificarilor prin SMS, e-mail de instiintare a emiterii facturii;
- notificari scrise facute catre toti consumatorii cu date de coprespndenta in baza de date care depasesc termenul contractual de plata;
- notificarea sistarii furnizarii apei pentru clientii rau platnici;
- debransarea de la reseaua de distributie a apei;
- blocarea racordurilor de canalizare pentru clientii cu intarzieri la plata;
- incasarea partiala a facturilor de la clienti si urmarirea incasarii integrale;
- esalonarea la plata a clientilor cu probleme in achitarea la scadenta a facturilor;
- incheierea de intelegeri pentru compensarea unor datorii reciproce;
- reducerea pana la eliminare a subconsumatorilor;
- separarea clientilor de pe acelasi bransament pentru izolarea clientilor cu intarzieri la plata serviciilor;

- intocmirea si afisarea de notificari la blocurile cu restante vechi si mari in vederea recuperarii si sau a debransarii de la reseaua de apa;
- contactarea si concilierea stingerii datoriilor pentru institutiile publice cu datorii;
- actionarea in instanta a tuturor clientilor, persoane fizice si juridice, de la care nu se pot recupera creantele pe cale amiabila;
- investirea facturilor cu titlu executoriu si recuperarea debitelor fie prin conciliere sau prin executare silita;
- dezvoltarea de noi modalitati de incasare a facturilor: numerar, cont bancar, carduri, etc, prin personal propriu sau prin terti, plata online, plata cu smartphone, etc..

Obiective:

- rata minima de colectare a creantelor de la clienti minim 95%, indicator monitorizat si de BERD prin contractul de imprumut de cofinantare a investitiilor din POS si POIM;
- extinderea transmiterii facturii electronice-online la cat mai multi clienti;
- extinderea incasarilor prin cont sau card bancar in locul incasarilor la ghiseul propriu de incasare.
- analiza continua a evolutiei ratei de colectare in vederea indentificarii din timp a tendintelor care pot prezenta un risc pentru fluxul de numerar si echilibrul financiar al companiei;
- implementarea unor masuri specifice de diminuare a factorilor de risc identifiati.

6.6. Strategia economico-financiara de evidenta si raportare

Obiectivele principale ale strategiilor economico-financiare se contureaza tinand cont de o serie de oportunitati si constrangeri din domeniul serviciilor publice in general, al serviciilor de alimentare cu apa si canalizare in particular. Aceste obiective au in vedere in principal:

- colectarea , monitorizarea si gestiunea eficienta a veniturilor in vederea constituirii de resurse suficiente pentru functionarea principiului cost/beneficiu si asigurarea resurselor pentru modernizarea serviciului si a infrastructurii astfel incat sa asigure un grad inalt de satisfactie a utilizatorilor in conditiile pastrarii preturilor si tarifelor in pragul de suportabilitate a populatiei din aria deservita;
- monitorizarea continua si in detaliu a costurilor de orice fel pe faze de productie, exploatare, mentenanta si investitii;
- aplicarea principiului de solidaritate sociala, respectiv acoperirea cheltuielilor de operare in zone cu eficienta economica la limita sau negativa din veniturile realizate in aria de operare urbana, tinandu-se permanent cont de punctul de echilibru, dincolo de care prestarea serviciului in conditii de eficienta devine o problema majora;
- strategiile economice de exploatare trebuie corelate cu cele de dezvoltare-investitionale astfel incat realizările investitionale sa permita controlul costurilor de operare, reducerea acestora si reflectarea in preturi si tarife a costului economic real;

- constituirea de resurse financiare suficiente pentru plata datoriei interne sau externe aferenta creditelor asumate prin diferite programe de investitii;
- adaptarea continua a mecanismelor si tratamentelor fiscale interne la evolutia schimbarilor din domeniul legislativ si mai ales fiscal.

Obiective:

- respectarea prevederilor legislative in vigoare si a procedurilor proprii privind activitatile financiar-contabile de organizare, desfasurare si monitorizare a proceselor economice in derulare;
- respectarea termenelor si a prevederilor legale privind elaborarea si depunerea situatiilor financiare, a declaratiilor si rapoartelor;
- respectarea hotararilor Adunarii Generale a Actionarilor, Consiliului de Administratie;
- analiza veniturilor si a dinamicii acestora, a costurilor si a rezultatului final, identificarea si aplicarea celor mai adecvate metode de maximizare a veniturilor, de reducere a costurilor si de imbunatatire a rezultatelor financiare;
- aplicarea planurilor de crestere si ajustare tarifara in scopul creerii de resurse necesare acoperirii angajamentelor interne si externe asumate;
- derularea activitatii de audit conform prevederilor legislative astfel incat sa asigure derularea in bune conditii a activitatii financiare, monitorizarea eficacitatii sistemelor de control intern, de audit intern si de management al riscurilor din cadrul companiei;
- planificarea si creerea de conditii pentru generarea de alte venituri conexe activitatii de baza, respectiv: penalitati pentru poluatori, prestarea de servicii conexe, etc;

6.7. Strategia de fundamentare a bugetului de venituri si cheltuieli si analize economice

Legislatia defineste o serie de conditii si limite de care trebuie sa se tina cont la constructia bugetara in domeniul serviciilor publice, in particular a celor la care statul sau o autoritate locala este actionar unic sau majoritar. Bugetul de venituri si cheltuieli ca instrument de planificare si control al activitatii unei entitati este un document strategic care defineste strategia economica, financiara, de investitii si de eficienta a oricarei organizatii.

Obiective:

- identificarea si evaluarea realista a planului de productie, baza a veniturilor companiei;
- actualizarea si implementarea strategiei de tarificare aprobate pentru fiecare perioada de programare;
- evaluarea si cuprinderea in veniturile companiei si a activitatilor conexe ;
- implementarea unui management eficient al costurilor de exploatare;
- asigurarea unui flux de numerar corelat cu fluxul de plati si cheltuieli;
- corelarea planului de investitii cu disponibilitatea resurselor financiare;

- planificarea unui grad de rentabilitate rezonabil- rata a profitului- care sa genereze si sa asigure resursele financiare necesare rambursarii creditelor de co-finantare si sa permita companiei sa faca investitii din surse proprii;
- actualizarea si implementarea strategiei redeventei astfel ca sursele de investitii create sa asigure inlocuirea bunurilor publice utilizate in realizarea obiectului de activitate respectiv -captarea, tratarea si distributia apei potabile si colectarea si tratarea apelor uzate;
- realizarea si respectarea bugetului de venituri si cheltuieli aprobat;
- imbunatatirea indicatorilor de performanta aplicand un management economico-financiar eficient;
- calcularea si analiza continua a indicatorilor de orice fel care caracterizeaza starea, evolutia si eficienta proceselor si activitatilor companiei;
- elaborarea si implementarea de strategii pentru diminuarea riscurilor de nerealizare a veniturilor si sau de depasire a cheltuielilor;
- analiza periodica si in dinamica a gradului de executie al bugetului de venituri si cheltuieli;
- masuri operative pentru stoparea, diminuarea si sau eliminarea oricarei abateri semnificative de la executia bugetului de venituri si cheltuieli care ar pune in pericol realizarea indicatorilor si mentinerea echilibrului dinamic al companiei.

6.8. Strategia de investitii - a imprumuturilor pe termen scurt, mediu si lung si accesare de fonduri nerambursabile

Consolidarea si dezvoltarea in viitor a companiei este o preocupare importanta a managementului acesteia, inlocuirea, modernizarea si dezvoltarea sistemelor de alimentare cu apa si canalizare fiind o preocupare continua. Aceste preocupari nu pot fi implementate fara o strategie coerenta si bine orientata spre cerintele de conformare cu Directivele Uniunii Europene privind calitatea apei potabile si apei uzate, cerintele Autoritatii Delegante de a avea servicii de apa si canalizare pe intreaga arie de operare si cerintele clientilor de a beneficia de servicii de calitate si la un pret/tarif suportabil.

Obiectivele acestei strategii privesc:

- accesarea de fonduri nerambursabile pentru continuarea investitiilor in infrastructura de apa potabila si apa uzata a judetului Buzau. Compania are in derulare Contractul de finantare nr. 301/23.12.2019 a proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apa si apa uzata din judetul Buzau in vederea executarii de investitii de cca 350 milioane euro, prin Programul Operational de Infrastructura Mare (POIM 2014-2020). Promovarea investitiilor in domeniul apei si apei uzate vizeaza realizarea angajamentelor ce deriva din directivele europene privind calitatea apei destinate consumului uman (Directiva 98/83/CE) si epurarea apelor uzate (91/271/EEC).
- Utilizarea integrala a dividendelor ca sursa de finantare a investitiilor, prevedere cuprinsa si in Contractul de Delegare in sensul ca pe perioada acestuia nu se

acorda dividende, profitul fiind utilizat in intregime pentru finantarea fondului IID destinat investitiilor;

- Utilizarea redeventei ca sursa de finantare a fondului IID, cu destinatia de investitii si rambursare a imprumuturilor pentru investitii;
- utilizarea de surse proprii de investitii pentru a rezolva o parte din cerintele acestei strategii, cerinte neacoperite de proiectul cu finantare nerambursabila. Datorita caracterului limitat al acestor surse se va urmari implementarea in sistem integrat -deservirea a mai multor colectivitati cu aceleasi sisteme, si programarea multianuala a investitiilor pentru a le asigura finantarea;
- accesarea de imprumuturi interne si sau externe de finantare sau cofinantare a unor proiecte de investitii fie pentru conformarea cu cerintele europene sau cu cele ale Autoritatii Delegante si a clientilor. Compania are in derulare contractul de credit BERD 2 nr. 50738/24.04.2020 privind cofinantarea proiectului POIM. Imprumuturile actuale sau viitoare vor fi accesate numai pentru o valoare si o perioada rezonabila care sa permita companiei continuarea activitatii in conditii de echilibru si eficienta.
- Studiarea continua a oportunitatilor de investitii majore sau importante cu finantare nerambursabila sau co-finantare.

6.9. Strategia de comunicare interna si externa

Sub aspectul strategiei de comunicare se disting relatiile de comunicare dintre operator si clienti, actionari, aotoritati, terte persoane interesate si comunicarea interna.

In activitatea de comunicare se propune a se tine cont de cel putin urmatoarele obiective:

- imbunatatirea calitatii serviciilor prestate- pe de o parte ca urmare a finalizarii lucrarilor de extindere, modernizare si/sau reabilitare a retelelor, iar pe de alta parte se va asigura o monitorizare atenta a modului de interactiune a angajatilor cu consumatorii, in vederea adaptarii comportamentelor acestora pentru a forma si pastra imaginea companiei;
- transparentizarea fluxurilor communicationale - prin extinderea numarului de personal cu functii de conducere care va asigura audienta clientilor;
- solutionarea prompta a solicitarilor si reclamatiiilor - prin scurtarea timpului de raspuns si constientizarea, implicarea si instruirea personalului in gestionarea responsabila a relatiilor cu clientii;
- confidentialitate cu privire la datele cu caracter personal ale consumatorilor;
- imbunatatirea portalului online al companiei si optimizarea sistemului de comunicare cu clientii, imbunatatirea chestionarului online privind satisfactia clientilor;
- monitorizarea si analiza permanenta a sesizarilor/reclamatiiilor clientilor privind calitatea serviciilor furnizate;
- investigarea periodica a opiniilor consumatorilor si utilizarea informatiilor obtinute pentru imbunatatirea serviciilor, monitorizarea schimbarilor de opinie in randul utilizatorilor odata cu evolutia companiei si trecerea timpului;

- implementarea oricarei forme de comunicare directa, mass media, call-center, biroul unic, online privitoare la serviciile prestate de companie;
- transparenta si comunicare in relatiile cu actionarii, administratorii si autoritatea deleganta in ceea ce priveste activitatea companiei, gradul de indeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de administrare, deciziile strategice luate, planurile de actiuni ce urmeaza a fi indeplinite, etc;
- acces direct la informatie- compania va furniza tuturor partilor interesate informatiile specifice, de interes general, complete si corecte cu privire la situatia financiara si rezultatele economice ale companiei, cu privire la obiectivele de dezvoltare si la strategia acesteia;
- transparenta- compania va fi supusa anual si ori de cate ori se va cere auditului financiar extern, auditului de sistem de management integrat audit independent si obiectiv ce va pune la dispozitia autoritatilor de control si supraveghere toate informatiile ce privesc activitatea acesteia;
- imbunatatirea comunicarii interne intre compartimentele de specialitate si angajati prin procedurarea unor activitati, instruirea salariatilor si monitorizarea tuturor fluxurilor de activitati desfasurate in interiorul companiei sau in relatiile din afara acesteia.

6.10. Strategia de imbunatatire a performantelor

In activitatea de captare, tratare si distributia apei specifica sectorului de apa si canalizare, ca urmare a regionalizarii acestor servicii au intervenit modificari importante generate in principal de:

- stadiul de tranzitie cuprins in perioada de la preluarea sistemelor existente, imbunatatirea lor prin investitii de conformare la cerintele directivelor europene si trecerea la exploatarea in concordanta cu cerintele legislatiei in vigoare si ale consumatorilor;
- implementarea de investitii de valori importante in timp scurt si in sisteme distribuite in foarte multe localitati;
- influientarea unor performante ale sistemului de apa ca urmare a extinderii procesului de regionalizare, prin preluarea unor noi sisteme cu un grad scazut de conformare;
- importanta sustenabilitatii procesului de regionalizare intr-un timp scurt cu legislatie in continua adaptare si cu resurse limitate;
- parcurgerea primei etape de conformare la cerintele directivelor europene de a obtine apa si apa uzata conforma in localitatile cu peste cinci mii de locuitori;
- trecerea la etapa a doua de conformare la cerintele directivelor europene de a furniza servicii conforme si in localitatile cu peste doua mii de locuitori.

Pornind de la aceste realitati strategia de imbunatatire a performantelor are in vedere urmatoarele obiective:

- utilizarea surselor de finantare nerambursabile prin Programul Operational Infrastructura Mare pentru conformare la directivele europene si imbunatatire a parametrilor de exploatare si furnizare a serviciilor;
- continuarea procesului de regionalizare si acoperirea cerintelor de conformare si de performanta;

- mentinerea strategiei de tarificare cu impact asupra proiectiilor viitoare;
- mentinerea strategiei redeventei si actualizarea acesteia conform noilor cerinte legislative privind planul de afaceri;
- cresterea eficientei in managementul activelor, acestea pot deservi in acelasi timp mai multe sisteme de apa;
- management eficient al costurilor la orice nivel, o singura cheltuiala pentru mai multe centre de exploatare;
- monitorizarea fiecarui domeniu de activitate pornind de la contractarea serviciilor, captarea, tratarea si distributia apelor, colectarea veniturilor, etc. cu fixarea de indicatori specifici necesari analizei si luarii deciziilor;
- participarea la exercitiile de benchmarking din cadrul Asociatiei Romane a Apei cu date tehnic-operationale, financiare, de resurse umane si de comunicare cu utilizatorii in vederea calcularii si compararii indicatorilor proprii cu ai altor sisteme de apa pentru a identifica, prelua si implementa experienta si bunele practici;
- intocmirea de planuri de actiuni pentru marirea eficientei utilizarii resurselor materiale, financiare si umane;

7. CRITERIILE SI INDICATORII CHEIE DE PERFORMANTA

Obiectivele din Componenta de Administrare a Planului de Administrare si Scrisoarea de asteptari privind functia de Director Economic au fost preluate in Componenta de Management pentru care au fost propuse si modalitatile de realizare a acestora. Obiectivele si indicatorii de performanta mentionati vor fi actualizati de la o perioada la alta in concordanta cu etapele de activitate ale Companiei.

Indicatorii cheie de performanta si tintele de performanta pentru actualul contract de mandat sunt cei din scrisoarea de asteptari si din planul de administrare in ceea ce priveste activitatea si competentele directorului economic.

Indicatorii redati mai jos corespund scopurilor de administrare ale Companiei in realizarea obiectivelor propuse. Tintele indicatorilor de performanta sunt anuale si vor fi actualizate pentru fiecare an in functie de indicatorii din bugetul de venituri si cheltuieli si a planului de administrare aferenti fiecarei perioade.

7.1. Rata profitului brut din activitatea operationala

Rata profitului brut inainte de amortizare si redeventa calculata considerand urmatoarele elemente: venituri din exploatare(A), cheltuieli din exploatare(B), cheltuielile cu amortizarea si redeventa incluse in cheltuielile de exploatare(C).

Formula de calcul este; $Rata\ profit\ (\%) = (A-B+C)/A$. Tinta de performanta din bvc* si Contractul de Delegare**.

Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Rata profit(%)	24,01*	Minim 15%**	Minim 15%**	Minim 15%**	Minim 15%**

7.2. Lichiditatea curenta

Lichiditatea curenta ca indicator ce constata potentialul companiei de a acoperi datoriile curente din activele circulante, se determina considerand urmatoarele elemente: active circulante(A) si datorii curente(B). Formula de calcul este; $Lichiditatea\ curenta = A/B$.

Tinta de performanta din bvc* si Contractul de Delegare**

Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Lichiditate curenta	>1*	>1**	>1**	>1**	>1**

7.3. Plata obligatiilor fiscale la scadenta

Plata obligatiilor fiscale la scadenta fara intarzieri este o preocupare permanenta a companiei si reflecta o planificare atenta si responsabila a fluxului de numerar. Indicatorul este static si se exprima in zile.

Tinta de performanta bvc*, contract de delegare**.

Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Zile de intarziere la plata obligatiilor fiscale	0*	0**	0**	0**	0**

7.4. Cresterea productivitatii valorice

Productivitatea muncii in unitati valorice exprima capacitatea si valoarea fiecarui angajat de a produce sau a furniza un serviciu care se valorifica prin vanzare. Elementele de calcul sunt : veniturile din exploatare(A) si numarul mediu de salariati(B). Formula de calcul este ; $Productivitatea\ valorica = A/B$

Tinta de performanta bvc* estimat**.

Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Productivitatea valorica - mii lei/salariat	170*	163*	170*	170**	170**

7.5. Reducerea cheltuielilor la 1000 lei productie

Cheltuielile la 1000 lei productie reflecta capacitatea companiei de a crea profit; se calculeaza considerand urmatoarele elemente: cheltuieli totale (A) si venituri totale (B). Formula de calcul este; $Cheltuieli\ la\ 1000\ lei\ productie = A/B * 1000$.

Tinta de performanta bvc* si estimat**.

Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Cheltuieli la 1000 lei productie-lei/1000	940*	935*	935*	935**	935**

7.6. Reducerea pierderilor de apa

Reducerea pierderilor de apa cumparata spre a fi distribuita reflecta starea sistemelor de apa ca vechime si fiabilitate in exploatare si capacitatea echipelor de intretinere si interventie de a preveni si interveni rapid ca pierderile sa fie minime sau zero. Elementele de calcul sunt; productia de apa spre distributie(A) si volumul de apa facturat(B). Formula de calcul este; $Procentul\ de\ pierderi = A-B/A * 100$. Tinta de performanta bvc* si din Contractul de Delegare**.

Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Procentul de pierderi(%)	30,68%*	30%**	30%**	30%**	30%**

7.7. Reducerea platilor restante-viteza de rotatie a furnizorilor

Viteza de rotatie a furnizorilor - durata de plata a acestora trebuie sa fie in concordanta cu cel putin scadenta de incasare a creantelor adica 45 de zile; nu se pot face plati inainte de a incasa. Elementele de calcul sunt; soldul mediu de furnizori(A) si valoarea achizitiilor totale (B).

Formula de calcul este; Reducerea platilor restante= $A/B*365$.

Tinta de performanta bvc *, estimat**.

Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Reducerea platilor restante-nr zile	45*	45**	45**	45**	45**

7.8. Reducerea ceantelor - viteza de rotatie a clientilor

Reducerea perioadei de incasare a creantelor este influentata de structura clientilor si de starea socio-economica dintr-o perioada de timp.

Elementele de calcul sunt; soldul mediu de clienti(A) si cifra de afaceri(B).

Formula de calcul este; Viteza de rotatie a clientilor= $A/B*365$

Tinta de performanta bvc* si Contract de Delegare**.

Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Viteza de rotatie a clientilor-zile	65*	65**	65**	65**	65**

7.9. Cresterea gradului de incasare al facturilor emise- rata de recuperare conform art.5.11 (c) indicatori financiari din contract credit 50738 BERD 2.

Realizarea tuturor veniturilor inseamna un grad de incasare de suta la suta a facturilor emise; realitatea, uneori, este influentata de factori externi (falimente, reorganizari, incapacitate temporara de plata, etc.) ce pot afecta gradul de incasare. Elementele de calcul a acestui indicator sunt; incasari de la clienti pe un an(A) si veniturile totale pe o perioada de 12 luni anterioare datei de calcul (conform calcul BERD 2) (B).

Formula de calcul este; Gradul de incasare = $A/B*100$.

Tinta de performanta Contract BERD 2.

Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Grad incasare (%)	Minim 95%	Minim 95%	Minim 95%	Minim 95%	Minim 95%

7.10. Rata indatorarii – conform art.5.11 (b) indicatori financiari din contract credit 50738 BERD 2.

Rata indatorarii ca raport intre datoria financiara(A) si EBITDA(B). Datoria financiara inseamna orice datorie a Companiei pentru sume de bani imprumutate, acceptate ca facilitate de credit, obtinuta ca urmare a unei achizitii, etc(A). EBITDA inseamna profitul sau pierderea inregistrate pe perioada de 12 luni anterioare calculului inainte de orice impozit, amortizare si redeventa returnata(B). Tinta de performanta Contract BERD 2.

Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Rata indatorarii	Cel mult 4,5 la 1,0	Cel mult 4,5 la 1,0	Cel mult 4,5 la 1,0	Cel mult 4,5 la 1,0	Cel mult 4,5 la 1,0

7.11. Rambursarea creditului BERD

Rambursarea la termenul stabilit in contract a creditului BERD, fara zile de intarziere. Compania are in derulare doua contracte de imprumut cu BERD: contract 42129/2011 in valoare de 10 milioane euro de co-finantare proiect -POS cu scadenta finala 2026 si 50738/2020 in valoare de 20 milioane euro de co-finantare proiect-POIM cu scadenta 2034, cu rate semestriale 20 martie si 20 septembrie. Plata la termen evita eventualele penalitati, majorari de dobanda sau alte notificari si mentine increderea Companiei ca partener de afaceri. Tinta de performanta estimare.

Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Zile de intarziere la plata ratelor BERD	0	0	0	0	0

7.12. Asigurarea continuitatii serviciului, la nivelul contractual

ICP orientat catre serviciile publice ce exprima nivelul minim de asigurare a continuitatii furnizarii serviciilor catre utilizatorii Companiei. Elementele de calcul ale acestui indicator sunt numarul de ore de functionare din an (A) raportat la numarul de ore planificat a functiona pe an (B). Tinta de performanta -estimare.

Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Grad asigurare %	>95%	>95%	>95%	>95%	>95%

7.13. Gradul de contorizare

ICP orientat catre serviciile publice ce exprima nivelul contorizarii bransamentelor de furnizare a apei potabile. Modul de calcul este ca raport intre numarul de bransamente contorizate (A) si numarul total de bransamente din aria de operare (B). Dupa perioada de conformare nivelul de contorizare trebuie sa fie 100%, dar in perioade intermediare nivelul poate fi mai mic urmare unor preluari recente. Tinta de performanta- estimare.

Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Grad contorizare %	>90%	>90%	>90%	>90%	>90%

7.14. Productivitatea muncii calculata in unitati fizice

ICP orientat catre serviciile publice productivitatea muncii in unitati fizice se calculeaza ca raport intre cantitatea de apa potabila livrata (A) si numarul mediu de salariati (B). Nivelul acestui indicator este diferit de la an la an fiind influentat de estimarea fizica a productiei de apa potabila si numarul mediu de salariati, Tinta de performanta bvc* si estimare**.

Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Productivitatea mc/sal	>12.860*	>12.870	>12.880	>12.890	>12.900

7.15. Gradul de incheiere a contractelor

ICP orientat catre servicii publice se calculeaza ca raport intre numarul cumulat de utilizatori preluati in operare la sfarsitul anului anterior (A) si numarul cumulat de utilizatori cu contracte in anul curent (B)x100. Dupa preluarea unui sistem de apa exista perioada de conformare de 18 luni, perioada in care se inventariaza bunurile si utilizatorii preluati – inclusiv incherea de contracte. Tinta de performanta-estimare.

Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Grad contractare%	>98%	>98%	>98,1%	>98,1%	>98,2%

7.16. Intocmirea rapoartelor trimestriale catre CA

ICP privind guvernanta corporativa are drept scop monitorizarea acestor obligatii pentru a urmari conformarea cu legislatia in vigoare. Tinta de performanta-estimare.

Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Rapoarte transmise%	100%	100%	100%	100%	100%

7.17. Ducerea la indeplinire a deciziilor Consiliului de Administratie

ICP privind guvernanta corporativa are drept scop monitorizarea acestor obligatii pentru a urmari conformarea cu deciziile Consiliului de Administratie.

Îndeplinirea obiectivelor din Planul de management va fi urmărită prin armonizarea politicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Decizii indeplinite%	100%	100%	100%	100%	100%

Principalele asteptari ale implementarii si monitorizarii cu succes a prezentei Componente de Management vizeaza consolidarea operatorului regional de apa si apa uzata Compania de Apa SA Buzau, respectiv atingerea competitivitatii la nivel local, national si european in ceea ce priveste calitatea serviciilor de apa si apa uzata furnizate utilizatorilor.

Componenta de Management alaturata, principiile privind conducerea eficienta si responsabila, obiectivele si prioritatile strategice mentionate reprezinta instrumentul de planificare strategica a activitatilor companiei si constituie standarde de performanta obligatorii in activitatea Directorului Economic pe perioada mandatului 2022-2026.

04 Octombrie 2022

Director economic,
Ec. Vasii Dragomir



8. Plan de actiuni

8.1. Actiuni in primul an de mandat

Actiuni propuse a se desfasura pe termen de 1 an (pe primul an de mandat).

	Actiunea	Termen estimat	Responsabil
1	Intocmirea planului de afaceri conform Ordin ANRSC 231/2022	Aprilie 2023	Director economic-echipa de lucru
2	Extinderea exercitiului de benchmarking –in forma redusa- de la nivelul companiei la nivelul centrelor operationale pentru: consumul de energie electrica pe m3 de apa produs, NRW, cost mediu total pe angajat, venit mediu pe angajat si profitabilitatea angajatului.	trimestrial	Director economic-departamentul financiar contabilitate
3	Participarea la implementarea proiectului POIM	Lunar	Dir. economic-departamentul financiar contabilitate
4	Participarea la programul de benchmarking in vederea perfectionarii operationale si functionale	Octombrie 2022, iunie 2023	Dir. economic-echipa de benchmarking
5	Reducerea costurilor la preluarea noilor centre operationale prin contractarea serviciilor si distribuirea-incasarea facturilor fara a mai inchiria-amenaja un sediu administrativ.	la fiecare preluare in operare de noi UAT	Director economic-
6	Extinderea modalitatilor de colectare a creantelor prin orice mijloc modern nou aparut	Lunar cand acestea apar	Director economic
7	Actualizarea preturilor/tarifelor serviciilor de apa si canalizare	Decembrie 2022	Director economic
8	Actualizarea tarifelor serviciilor conexe	Decembrie 2022	Director economic

8.2.. Actiuni in perioada de mandat ulterioara

In perioada de mandat ulterioara actiunile principale au ca scop imbunatatirea performantelor operationale, financiare, in utilizarea fortei de munca si in relatiile cu utilizatorii.

Nr	Actiunea	Termen estimat	Responsabil
1	Reducerea costurilor la preluarea noilor centre operationale prin contractarea serviciilor si distribuirea-incasarea facturilor fara a mai inchiria-amenaja un sediu administrativ.	La fiecare preluare in operare de noi UAT	Director economic-
2	Participarea la activitatile de achizitie si implementare a contractelor de investitii din proiectul POIM	2022-2026	Dir. economic-departament financiar contabilitate
3	Participarea la programul de benchmarking in vederea perfectionarii operationale si functionale	• iunie 2024 • iunie 2025 • iunie 2026	Director economic-echipa de benchmarking
4	Aplicarea noii politici tarifare aprobate prin contractul de finantare POIM	• 2024 • 2025	Dir. economic-departament financiar contabilitate-
5	Reducerea unor cheltuieli prin reorganizarea unor activitati ca efect al punerii in functiune a noilor investitii POIM	Pe masura finalizarii obiectivelor de investitii POIM	Director economic-serviciile de specialitate ale companiei
6	Crearea de centre de profit in fiecare centru operational din aria de operare	La finalizarea obiectivelor de investitii si conectarea totala a gospodariilor la serviciile de apa si canalizare	Director economic-serviciile de specialitate ale companiei

Planul de actiuni poate suferi modificari si actualizari urmare a rezultatelor si consecintelor aplicarii acestora sau ca urmare a modificarilor legislative, institutionale, financiare sau organizatorice care influenteaza activitatea companiei.

Îndeplinirea obiectivelor din Planul de management va fi urmărită prin armonizarea politicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Principalele asteptari ale implementarii si monitorizarii cu succes a prezentului Plan de management vizeaza consolidarea operatorului regional de apa potabila si apa uzata Compania de Apa SA Buzau, respectiv atingerea competitivitatii la nivel local, national si european in ceea ce priveste calitatea serviciilor de apa si apa uzata furnizate utilizatorilor.

Planul de management alaturat, principiile privind conducerea eficienta si responsabila, obiectivele si prioritatile strategice mentionate reprezinta instrumentul de planificare strategica a activitatilor companiei si constituie standarde de performanta obligatorii in activitatea directorului economic.

4 Octombrie 2022

Director economic,

Ec. Vasii Dragomir

