COMPONENTA DE MANAGEMENT A PLANULUI DE ADMINISTRARE A DIRECTORULUI GENERAL AL AQUATIM S.A. 2018-2022

Elaborat:

DIRECTOR GENERAL AL AQUATIM S.A.

DR.ING. ILIE VLAICU

Aprobat in sedinta Consiliului de Administratie al AQUATIM S.A. din data de 12.02.2019

PRESEDINTE CONSILIU DE ADMINISRATIE AL AQUATIM S.A.

EC. CARMEN NICOLETA POPESCU

CUPRINS

PREAMBUL 2
1. CADRUL INSTITUŢIONAL ŞI SCOPUL DOCUMENTULUI STRATEGIC 3
2. PREZENTAREA COMPANIEI AQUATIM S.A. 6
3. VIZIUNEA DE AFACERI PENTRU COMPANIA AQUATIM S.A. 9
5. DECLARAŢIA DE MISIUNE A DIRECTORULUI GENERAL 9
6. STRATEGII DE DEZVOLTARE 11
6.1. STRATEGIA DE DEZVOLTARE REGIONALĂ 11
6.2. STRATEGIA DE EFICIENTIZARE A ACTIVITĂŢILOR 15
7. PRINCIPII DE MANAGEMENT. VALORILE AQUATIM 16
7.1. PRINCIPII DE MANAGEMENT. 16
7.2. VALORILE AQUATIM S.A 19
8. STRATEGII DE MANAGEMENT 20
8.1. STRATEGII DE MANAGEMENT OPERAŢIONAL 21
8.1.1. STRATEGIA DE MENŢINERE ŞI RESPECTARE A CONTRACTELOR ÎN DERULARE 21
8.1.2. STRATEGIA PENTRU STANDARDE, ACREDITĂRI ŞI MANAGEMENT INTEGRAT 22
8.1.3. STRATEGIA TARIFARĂ 23
8.1.4. STRATEGIA PENTRU MANAGEMENTUL ACTIVELOR / EXPLOATĂRII 26
8.1.5. STRATEGIA PENTRU MANAGEMENTUL DETECTĂRII ŞI REDUCERII PIERDERILOR DE APĂ 27
8.1.6. STRATEGIA PENTRU MANAGEMENTUL APEI UZATE INDUSTRIALE ŞI A NĂMOLULUI 28
8.1.7. STRATEGIA PENTRU MENTENANŢA SISTEMULUI DE DISTRIBUŢIE A APEI RECI ŞI A SISTEMULUI DE PRELUARE ŞI TRANSPORT A APE UZATE MENAJERE, INDUSTRIALE ŞI PLUVIALE 30
8.1.8. STRATEGIA COMERCIALĂ ŞI DE CONSOLIDARE A RELAŢIILOR CU CLIENŢII 33
8.1.9. STRATEGIA DE RESURSE UMANE 33
9. CONCLUZII 36

PREAMBUL

Uniunea Europeană se întemeiază pe *valorile* respectării demnităţii umane, libertăţii, democraţiei, egalităţii, statului de drept, precum şi pe respectarea drepturilor omului, inclusiv a drepturilor persoanelor care aparţin minorităţilor. Aceste valori sunt comune statelor membre într-o societate caracterizată prin pluralism, nediscriminare, toleranţă, justiţie, solidaritate şi egalitate între femei şi bărbaţi. In calitate de stat membru european, România şi-a asumat angajamentul respectării şi promovării valorilor şi drepturilor fundamentale ale Uniunii Europene.

Conform *viziunii, declaraţiei de misiune* şi *obiectivelor strategice*, Operatorul Regional AQUATIM S.A. se circumscrie acestor direcţii de acţiune statuate la nivel naţional şi, în context mai larg, european, ţintind înspre:

- promovarea respectului şi a transparenţei, prin tratamentul egal al tuturor clienţilor săi, utilizatori ai serviciilor de alimentare cu apă şi de canalizare furnizate / prestate şi prin menţinerea unei comunicări eficace cu toţi factorii interesaţi;
- promovarea profesionalismului, prin continua instruire a angajaţilor săi, pe care îi tratează cu respect şi fară discriminare, asigurând respectarea principiului egalităţii de şanse;
- promovarea responsabilităţii instituţionale, protecţia şi conservarea mediului înconjurător.

Prin proiectele iniţiate, respectiv implementate în etapa precedentă de finanţare europeană, Societatea a dat dovada preocupării continue pentru cauza mediului înconjurător, obiectivele de investiţii propuse vizând modernizarea, extinderea şi reabilitarea infrastructurii de apă şi apă uzată, în beneficiul populaţiei din zona deservită şi al mediului din judeţul Timiş, în scopul îndeplinirii obligaţiilor din Contractul de Delegare.

Grija pentru mediu se transpune în acţiuni de gestionare raţională a resurselor naturale; diminuarea şi eliminarea treptată a aspectelor cu impact negativ asupra mediului; implementarea eficientă a tehnologiilor de epurare modeme conform standardelor europene; implementarea metodelor eficiente de gestionare a nămolurilor. Toate acestea se transcriu în *grija pentru sănătatea populaţiei*, respectiv

preocuparea continuă pentru *protejarea sănătăţii publice*, prin modernizarea sistemelor de monitorizare a calităţii apei potabile şi apei uzate. Mai mult, măsurile investiţionale propuse, în perioada 2018 - 2022, la nivelul infrastructurii de apă şi apă uzată din judeţul Timiş contribuie la concretizarea obiectivelor şi a planurilor de acţiune specifice strategiilor locale, naţionale şi, în context mai larg, regionale privind conservarea mediului înconjurător.

Asumarea unei *responsabilităţi comune la nivel regional* în privinţa problematicii mediului, la care încercăm în baza proiectelor realizate / propuse spre realizare să ne raportăm, se traduce prin efortul consolidat în vederea fructificării experienţei acumulate şi a lecţiilor învăţate ca urmare a implementării cu succes a unui proiect european în etapa de finanţare precedentă şi utilizarea capacităţilor şi a abilităţilor existente în scopul continuării demersului iniţiat, rezultatul fiind contribuţia la implementarea *strategiilor macro-regionale*, prin furnizarea unei valori adăugate în mod cât mai eficient şi durabil.

1. CADRUL INSTITUŢIONAL ŞI SCOPUL DOCUMENTULUI STRATEGIC

Componenta de Management a Planului de Administrare al AQUATIM S.A. pentru perioada 2018 - 2022 a fost elaborată în conformitate cu Ordonanţa de urgenţă nr. 109 /30.11.2011 privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice, aprobată şi modificată prin Legea nr. 111 /2016, cu respectarea prevederilor art. 36, respectiv:

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

(2) Consiliul de administraţie 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 aşteptări şi nu cuprinde rezultatele prognozate care să asigure evaluarea indicatorilor de performanţă financiari şi nefinanciari.

(3) ***Aprobarea componentei de management şi a planului de administrare în integralitate de către consiliul de administraţie 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 administraţie sau de consiliul de supraveghere, componenta de management sau, după caz, **indicatorii de performanţă financiari şi nefinanciari aprobaţi constituie anexă la contractul de mandat încheiat cu directorii** *sau membrii directoratului ".*

Componenta de Management, elaborată conform prevederilor art. 36 din OUG nr. 109 /2011, aprobată, cu modificările şi completările ulterioare, întregeşte **Componenta de Administrare,** elaborată conform prevederilor art. 30 din acelaşi act normativ şi care a fost aprobată prin decizia Consiliului de Administraţie nr.53 din 15.11.2018.

Prezenta componentă de management este corelată şi dezvoltă componenta de administrare a consiliului de administraţie, şi împreună formează Planul de administrare al AQUATIM S.A., pentru perioada 2018 – 2022. în conformitate cu cerinţele OUG nr. 109 /2011, aprobată, cu modificările şi completările ulterioare.

Scopul elaborării prezentului document este acela ca, pe baza componentei de administrare elaborată de Consiliul de Administraţie al Aquatim S.A. Timişoara pentru perioada 2018 – 2022 şi pe baza Declaraţiei de Misiune a Directorului General, să se stabilească Planul de Administrare cuprinzând strategia de conducere a operatorului regional de alimentare cu apă şi canalizare din judeţul Timis, pe durata contractului de mandat aferent perioadei 2018 - 2022 şi pe primul an al acesteia, pentru atingerea obiectivelor şi criteriilor de performanţă stabilite în contractul de mandat al Directorului General.

Componenta de management are ca bază viziunea managerială a Directorului General pentru dezvoltarea strategică a Aquatim S.A. Timişoara, pe baza evoluţiei până în prezent a serviciului public de alimentare cu apă şi canalizare, ţinând cont de contextul şi tendinţele actuale în domeniul serviciilor de profil la nivel naţional şi internaţional şi de prognozele şi perspectivele ce pot fi anticipate, astfel încât să asigure menţinerea unei companii de utilităţi moderne, viabilă financiar, sustenabilă economic, care să ofere servicii de calitate clienţilor, să fie responsabilă faţă de societate, faţă de toţi ceilalţi parteneri implicaţi în derularea serviciului şi faţă de

mediu, în condiţiile unei dezvoltări durabile.Componenta de management va operaţionaliza obiectivele, indicatorii de performanţă şi măsurile pentru atingerea, monitorizarea şi evaluarea rezultatelor previzionate în Planul de Administrare, astfel încât să se atingă obiectivele strategice şi Declaraţia de Misiune a Directorului General.

Componenta de management se pliază pe legislaţia aplicabilă societăţilor comerciale din România, coroborată cu legislaţia şi reglementările existente în domeniul serviciilor publice de apă şi canalizare, precum şi cu alte acte normative, respectiv:

1. Legea 31/1990 privind societăţile republicată cu modificările şi completările ulterioare;
2. Ordonanţa de urgenţă nr.109/2011, privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice, aprobată şi modificată prin Legea nr.111/2016;
3. Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Timisoara nr. 38/13.02.2007 privind transformarea Aquatim S.A. Timisoara în operator regional;
4. Actul constitutiv al Aquatim S.A. Timisoara nr.21079/28.10.2009 ;
5. Legea 51/2006 a serviciilor comunitare de utilităţi publice, cu modificările şi completările ulterioare;
6. Legea 241/2006 a serviciului de alimentare cu apă şi canalizare, cu modificările şi completările ulterioare;
7. Ordinul nr.88/2007 pentru aprobarea Regulamentului cadru al serviciului de alimentare cu apă şi canalizare, actualizat;
8. Ordinul nr. 89 / 2007 pentru aprobarea Caietului de sarcini-cadru al serviciului de alimentare cu apă şi de canalizare;
9. Ordinul 90/2007 pentru aprobarea contractului cadru de furnizare, prestare a serviciului de alimentare cu apă şi canalizare;
10. Ordinul preşedintelui ANRSC nr.23/21.01.2016 de aprobare a licenţei de operare nr.3552/21.01.2016, clasa 1 pentru serviciul public de alimentare cu apă şi de canalizare al Aquatim S.A. Timişoara şi Ordinul nr. 58/07.02.2018 pentru modificarea Ordinului preşedintelui ANRSC nr.23/21.01.2016/
11. Legea 544/2001, privind liberul acces la informaţiile de interes public;

12. Hotărârea de guvern nr.123/2002 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr.544/2001, privind liberul acces la informaţiile de interes public;
13. Hotărârea Adunării Generale a Acţionarilor din cadrul ADI nr. 3/15.10.2009, pentru aprobarea Regulamentului de furnizare a serviciilor de apă şi canalizare;
14. Hotărârea Adunării Generala a Acţionarilor din cadrul ADIAC nr. 5/15.10.2009, prin care a fost aprobat Contractul de delegare a serviciului public apă-canalizare;
15.Ordinul nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităţilor publice;
16. Contractul de delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă şi canalizare nr. 932/19.01.2010.
17. Contractul Colectiv de Muncă înregistrat la ITM Timisoara cu nr. 99 din 28.03.2018;
18. Codul de Conduită Etică a Companiei Aquatim S.A. nr.20473/24.09.2018;
19. Prevederile Capitolului de mediu din Tratatul de Aderare al României la UE;
20. Directiva Europeană privind apa potabilă 98/83 CE, respectiv Directiva 91/271/CE privind epurarea apelor uzate urbane.

2. PREZENTAREA COMPANIEI AQUATIM S.A.

Aquatim S.A. este persoană juridică română, cu sediul în Timişoara, str.Gheorghe Lazăr nr.11 A, înmatriculată ca societate pe acţiuni în baza Hotărârii Consiliului Local al Municipiului Timişoara nr.38, din 13.02.2007, prin reorganizarea Regiei Autonome de Apă Canal Timişoara şi transformarea în operator regional.

Obiectul de activitate al Aquatim S.A. Timişoara stabilit în Actul Constitutiv nr. 21079 din 28.10.2009 constă, în principal, în operarea serviciilor de alimentare cu apă şi canalizare a căror gestiune îi este delegată, conform Contractului de delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă şi de canalizare nr.932 din 19.01.2010, semnat între Asociaţia de Dezvoltare Intercomunitară Apă-Canal Timiş şi Aquatim S.A.

Capitalul social al societăţii este de 85.193.100 lei, împărţit în 851.931 acţiuni nominative dematerializate, fiecare acţiune având o valoare nominală de 100 lei,

acţionari fiind Municipiul Timişoara, Judeţul Timiş şi alte 7 unităţi administrativ-teritoriale membre ADI.

Acţionarul majoritar al societăţii este Municipiul Timişoara, care deţine 99,12 % din capitalul social al societăţii. Capitalul social majorat al Aquatim S.A. este de 851.931 acţiuni nominative dematerializate, fiecare acţiune având o valoare nominală de 100 lei.

Capitalul social este deţinut astfel:

a) Municipiul Timişoara 99,1226 %
b) Judeţul Timiş 0,1174 %
c) Oraşul Jimbolia 0,2348 %
d) Oraşul Buziaş 0,1174 %
e) Oraşul Sânnicolau Mare 0,1174 %
f) Oraşul Deta 0,0556 %
g) Comuna Ghiroda 0,2348 %

Adunarea Generală a Acţionarilor este organul de conducere al Societăţii. Societatea este administrată de un Consiliu de Administraţie format dintr-un număr de nouă administratori. Mandatul Administratorilor este de 4 (patru) ani. Consiliul de Administraţie are puteri depline cu privire la conducerea şi administrarea Societăţii, cu respectarea limitelor stabilite prin obiectul de activitate şi atribuţiilor expres prevăzute de lege ca fiind de competenţa Adunărilor Generale. Consiliul de Administraţie a delegat conducerea societăţii Directorului General.

La data prezentei, *Consiliul de Administraţie al AQUATIM S.A. desemnat pentru mandatul 2018 - 2022,* a fost numit în baza Hotărârii Adunării Generale Ordinare a Acţionarilor nr.12/12.10.2018, fiind reprezentat de:

1. Popescu Carmen Nicoleta - administrator neexecutiv- Preşedintele Consiliului de Administraţie;
2. Vlaicu Ilie- administrator executiv- Director General;
3. Ştefea Petru Marin- administrator neexecutiv;
4. Tiuch Cătălin- administratror neexecutiv;
5. Novac Aurelian Remus- administrator neexecutiv;
6. Zorilă Andrei Mircea- administrator neexecutiv;
7. Costa Monika Margareta- administrator neexecutiv;

8. Matei Voichița- administrator neexecutiv;
9. Canea Iancu- administrator neexecutiv.

Aquatim S.A. este operator regional al serviciilor de alimentare cu apă şi de canalizare, iar în prezent aria de operare în decembrie 2018 cuprinde 132 sisteme de alimentare cu apă, în 132 de localităţi, incluzând un municipiu (Timişoara), 8 oraşe (Sânnicolau Mare, Jimbolia, Buziaş, Deta, Recaş, Gătaia, Făget, Ciacova), 46 de comune şi 77 de sate.

Pentru acoperirea ariei de operare şi operativitate în exploatarea acestor sisteme de alimentare cu apă s-au înfiinţat 5 Sucursale, în jurul oraşelor (Sânnicolau Mare, Jimbolia, Buziaş, Deta, Făget). Localităţile din jurul Timişoarei au fost integrate structurilor de operare ale municipiului Timişoara.

Aquatim S.A. deţine, din anul 2003, licenţa de operare clasa 1 pentru serviciul public de alimentare cu apă şi de canalizare. Licenţa este un act juridic acordat de Autoritatea Naţională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilităţi Publice (ANRSC) prin care se atestă dreptul titularului de a furniza servicii de alimentare cu apă şi de canalizare. Acordarea licenţei este o recunoaştere oficială a capacităţii optime a prestării serviciilor pentru o arie mare de operare, dar şi a unei dotări tehnice de vârf.

În anul 2016, s-a depus la ANRSC documentaţia prin care s-a cerut modificarea condiţiilor asociate licenţei, ca urmare a intrării/ieşirii unor unităţi administrative din aria de operare o organizaţiei noastre.

În urma analizării documentaţiei ANRSC a dispus emiterea Ordinului nr. 23/21.01.2016. Actuala licenţă de operare nr.3552/21.01.2016 este valabilă până în anul 2021. În data de 07 februarie 2018, ANRSC a emis Ordinul nr.58, pentru modificarea Ordinului preşedintelui ANRSC nr.23/21.01.2016, cu modificările şi completările ulterioare.

Din anul 2005, societatea a implementat şi certificat un sistem de management integrat calitate (ISO 9001), mediu (ISO 14001), sănătate şi securitate ocupaţională (OHSAS 18001).

În anul 2017, a avut loc un audit de recertificare efectuat de către Societatea Română pentru Asigurarea Calităţii, în urma căruia s-a obţinut recertificarea

sistemului de management integrat (calitate, mediu, sănătate şi securitate ocupaţională) pentru o perioadă de trei ani.
Aceste certificări confirmă angajamentul societăţii de a menţine şi îmbunătăţi calitatea serviciilor prestate.

3. VIZIUNEA DE AFACERI PENTRU COMPANIA AQUATIM S.A.

'' Aquatim S.A. se va asigura că, furnizarea serviciilor de apă şi canalizare de înaltă calitate, este atinsă la nivel regional, lucrând în primă fază cu membrii iniţiali ai ADI. Totodată, va încuraja şi alte unităţi guvernamentale să adere la Asociaţia de Dezvoltare Intercomunitară [ADI] .

Aquatim S.A. va genera un sentiment de responsabilitate în toată compania, respectul pentru consumatori şi părţile implicate, şi va aprecia contribuţiile angajaţilor existenţi, cât şi pe ale celor noi, din punct de vedere al competenţei profesionale şi al conştientizării civice.

Pe parcursul dezvoltării compania Aquatim S.A. va trebui să lucreze cu multe consilii locale, reprezentate prin intermediul ADI. Considerăm că, iniţial, membrii individuali nu vor înţelege pe deplin obiectivele companiei, deci va fi vital să asigure căi bune de comunicare şi să se asigure că informaţiile vor fi uşor de înţeles şi accesibile membrilor locali.

Aquatim S.A. va sprijini continuu conceptul de extindere şi dezvoltare în alte zone decât judeţul Timiş pentru a răspunde provocării eficienţei sectorului de apă".

5. DECLARAŢIA DE MISIUNE A DIRECTORULUI GENERAL

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

Directorul General al Aquatim S.A. se angajează să asigure servicii complete de captare, tratare şi distribuţie a apei potabile, precum şi servicii de colectare, transport şi epurare a apei menajere şi industriale.

În aceste sens, compania îşi va continua, pe de o parte, acţiunile de menţinere în funcţiune/întreţinere a patrimoniului existent, iar pe de altă parte, va continua proiectele şi acţiunile de investiţii şi dezvoltare în zone noi. În aceste acţiuni, preocupările pentru, calitatea serviciilor, prevenirea poluarii mediului, sănătatea şi securitatea angajaţilor, întărirea capacităţii de a gestiona proiecte, vor avea un rol important. Ca urmare:

- dorim să contribuim la bunăstarea comunităţilor de oameni, prin asigurarea de servicii de apă şi apă uzată de bună calitate şi la preţuri accesibile pentru cetăţenii din aria deservită;
- dorim să fim un factor de stabilitate din punct de vedere al asigurării serviciilor pentru clienţii existenţi, şi un factor de progres din punct de vedere al extinderii serviciilor în aria de operare;
- ţintim să ne menţinem statutul de companie performantă, prosperă, stabilă şi de top în domeniu, şi să ne continuăm dezvoltarea printr-un management modern, îmbunătăţirea continuă a activităţii companiei, creşterea responsabilităţii instituţionale şi prin încurajarea dezvoltării profesionale, egale pentru toţi angajaţii noştri;
- ne angajăm să promovăm respectul reciproc şi tratamentul egal al clienţilor noştri, prin facilitarea unei comunicări eficiente, coerente şi transparente, cu toţi factorii relevanţi;
- ne angajăm să respectam moştenirea de la natura, respectiv apa, care ocupă un rol central în obiectul nostru de activitate, prin promovarea unor politici de protecţia şi conservarea mediului înconjurător, atât în rândul angajaţilor cât şi a clienţilor noştri prezenţi şi viitori;
- dorim să îmbunătăţim calitatea relaţiilor cu clienţii, prin îmbunătăţirea mijloacelor de comunicare şi pregătirea angajaţilor;
- dorim să încurajăm actualizarea şi diversificarea surselor de documentare, informare şi pregătire, în scopul facilitării luării unor decizii cât mai bune;
- vom respecta în continuare standardele, legislatia în vigoare şi alte norme şi cadre de referinţă relevante sau obligatorii, necesare desfaşurării activităţii sau îmbunătăţirii acesteia;

- ne angajăm să asigurăm şi să menţinem profitabilitatea companiei, pe termen scurt şi mediu.

6. STRATEGII DE DEZVOLTARE

6.1.STRATEGIA DE DEZVOLTARE REGIONALĂ

Obiectivul 1: *Minimizarea impactului asupra activităţii operatorului regional, în contextul preluării progresive a unor zone de operare şi armonizarea noilor structuri cu cele deja existente.*

Un element esenţial pentru atingerea obiectivelor ambiţioase de investiţii asumate de România, este lărgirea ariei de operare a Operatorilor mari, puternici, cu experienţă astfel încât aceştia să furnizeze servicii de alimentare cu apă şi de canalizare, în cât mai multe localităţi.

Acest concept, de gestionare unitară, centralizată a sistemelor de apă şi de canalizare, şi a serviciilor aferente, este benefic tuturor localităţiilor, dar în special celor rurale mici, care singure, pe plan local, nu ar putea oferi utilizatorilor servicii de calitate.

În acest context, Aquatim S.A. a extins continuu aria de operare, în prezent asigurând servicii de alimentare cu apă şi canalizare în 132 de localităţi, tendinţa fiind în continuare de creştere, având în vedere finalizarea investiţiilor din POS II şi începerea investiţiilor din POIM.

Prin activitatea depusă, rezultatele obţinute şi calitatea serviciilor prestate, Aquatim S.A. îşi propune atragerea de noi membrii în ADI Apă-Canal Timiş şi preluarea în operare a serviciului de apă şi de canalizare din aceste localităţi.

În acest sens, se are în vedere, elaborarea şi aplicarea procedurilor de extindere a ariei de operare în localităţiile membre ale ADI Apă-Canal Timiş, astfel încât acestea să se integreze rapid în structurile Aquatim S.A., precum şi îmbunătăţirea structurii organizatorice a Sucursalelor, prin asigurarea managementului activităţilor operaţionale la nivel local şi a activităţilor majore şi serviciilor suport, prin managementul centralizat.

În aria de operare, Aquatim S.A., îşi propune acoperirea în proporţie cât mai mare a serviciilor de alimentare cu apă şi de canalizare, prin implementarea unor investiţii, cuprinse în:

- Programele anuale de investiţii realizate din surse proprii ale Aquatim S.A., inclusiv fondul IID;
- Programele anuale de investiţii finanţate din bugetele locale sau din alte fonduri atrase de autorităţile locale;
- Proiectul " Extinderea şi modernizarea sistemului de alimentare cu apă şi canalizare în judeţul Timiş" aflat în derulare;
- Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă şi apă uzată din judeţul Timiş în perioada 2014-2020, care va demara în curând.

Obiectivul 2: *Accesarea de noi fonduri europene pentru sectorul de apă potabilă şi apă uzată din aria de operare a Aquatim S.A., în perioada 2014 – 2020, prin programul POIM*

POIM este unul dintre cele mai importante programe operaţionale, din punct de vedere al alocării financiare, şi reprezintă cea mai importantă sursă de finanţare pentru sectorul de mediu. Programul este finanţat din Fondul de Coeziune (FC).

În conformitate cu Tratatul de Aderare, România a obţinut perioade de tranziţie pentru conformarea cu acquis-ul comunitar pentru colectarea, descărcarea şi epurarea apelor uzate municipale – până în 2015, pentru 263 aglomerări mai mari de 10 000 locuitori echivalenţi (l.e.), şi până în 2018, pentru 2.346 de aglomerări între 2 000 şi 10 000 locuitori echivalenţi (l.e.).

Aquatim S.A. are ca obiectiv major, ca o contribuţie la îndeplinirea angajamentelor asumate prin Capitolul 22 – Mediu, din Tratatul de Aderare la UE, creşterea gradului de acoperire a populaţiei, cu servicii de alimentare cu apă şi de canalizare până la 100% în aria de operare, precum şi continuarea procesului de regionalizare, prin realizarea de investiţii de modernizare a sistemelor de apă şi apă uzată, la nivelul localităţilor rurale, membre ADI Apă-Canal Timiş.

Având în vedere experienţa acumulată în perioada de implementare a proiectului POS Mediu 2007-2016, Aquatim pregăteşte accesarea unei noi finanţări

nerambursabile, ca parte a unui alt proiect, finanţat prin POIM 2014-2020. Componentele proiectului avute în vedere vor cuprinde în mod echilibrat, atât investiţii pentru modernizarea sistemelor de apă şi apă uzată din aglomerările aflate în aria de operare prezentă, cât şi alte investiţii necesare pentru extinderea ariei de operare, astfel încât să se continue procesul de regionalizare.
Elementele principale ale etapei 2014 – 2020 sunt:

- sunt considerate prioritare, localităţile cu o populaţie între 2000 PE şi 10000 PE (pentru apa uzată);
- localităţile mai mici de 2000 PE vor fi incluse numai acolo unde, din motive legate de mediu sau altele, se impun acţiuni corespunzătoare (pentru apa uzată).

În stabilirea necesarului de investiţii pentru etapa II (2014 – 2020), pentru localităţile aflate în aria de operare Aquatim S.A., au fost avuţi în vedere, pentru fiecare localitate, următorii indicatori investiţionali:

- investiţii în infrastructura de apă / cap de locuitor $\leq$ 1.000 Euro
- investiţii în infrastructura canal / cap de locuitor $\leq$ 2.000 Euro

Proiectul pentru investiţii este de aproximativ 180 milioane euro.
Principalele categorii de lucrări propuse în Lista de Investiţii Prioritare sunt următoarele:

- 20 staţii de tratare apă noi;
- 9 staţii de tratare apă reabilitate;
- 26 staţii pompare apă;
- Aducţiune front captare - 24 km;
- Extindere reţele apă - 96,7 km;
- Conducte de legătură - 142,3 km;
- Reabilitare reţele apă - 86,6 km;
- 12 staţii de epurare noi;
- 37 staţii de pompare apa uzată noi;
- Conducte de refulare - 49 km;
- Extindere reţele canal (colector principal şi secundar) - 305,5 km;
- Reabilitare reţele canal (colector principal şi secundar) - 34,5 km;
- Implementare SCADA apă / apă uzată.

Obiectivul 3: *Investiţii din surse proprii*

Vor continua investiţiile din surse proprii, în reabilitarea şi extinderea infrastructurii de apă şi canalizare în Timişoara şi toate localităţile în care este delegat serviciul de apă şi canalizare, urmărind atingerea următoarelor ţinte

- în Timişoara, creşterea gradului de acoperire cu servicii, spre 100%;
- în sucursale, creşterea gradului de acoperire cu servicii, spre 90%;
- automatizarea tuturorstaţiilor de pompare ape uzate, existente;
- automatizarea tuturor staţiilor de tratare apă şi de epurare, preluate în operare;
- înlocuirea în Timişoara, a tuturor contoarelor de apă, cu citire directă, cu contoare cu citire la distanţă-radio;

Pentru atingerea obiectivului, se va acorda o mare importanţă colaborării cu autorităţile locale, pentru atragerea de fonduri necesare dezvoltării infrastructurii de apa si canalizare, atât în localităţile unde operăm, cât şi în cele care vor delega serviciile către Operatorul Regional Aquatim SA.

Acţiuni:

- actualizarea listei prioritare de investiţii, pentru localităţile cuprinse în aria de operare şi includerea lor în programele anuale finanţate din surse proprii;
- actualizarea listei prioritare de investiţii pentru Timişoara şi sucursale;
- investiţii în reabilitarea conductelor de apă şi canal, atât în Timişoara cât şi în Sucursale;
- investiţii în extinderea conductelor de apă şi canal, în toate localităţile din Sucursale;
- investiţii în modernizarea echipamentelor care asigură siguranţa furnizării serviciilor de apă şi canalizare;
- analizarea zonelor cu grad mare de expunere la inundaţii, în perioade cu indici mari de precipitaţii, ca urmare a modificărilor climatice, şi propuneri de soluţii tehnico-economice în vederea elaborării de documentaţii, pentru includerea ca obiective în programele anuale de investiţii.

- corelarea diverselor programe de investiţii, demarate de autorităţile publice locale, cu cele ale companiei Aquatim.

6.2.STRATEGIA DE EFICIENTIZARE A ACTIVITĂŢILOR

Obiectivul 1: Implementarea unui sistem modern de modelare hidraulică

Deoarece activitatea de modelare hidraulică şi sistemul GIS sunt puternic interconectate, Aquatim S.A. îşi propune realizarea unui sistem modern de modelare hidraulică a reţelelor de distribuţie a apei potabile a Municipiului Timişoara, inclusiv a localităţiilor Ghiroda, Săcălaz, Sânmihaiu Român, Utvin, Moşniţa Nouă şi a reţelelor de colectare şi transport a apei uzate a Municipiului Timişoara.

Modelarea hidraulică aduce în sistem beneficii, precum:

- Posibilitatea studierii regimurilor de funcţionare anormale.
- Posibilitatea studierii modificării parametrilor de funcţionare în cazul schimbării topologice a reţelei.

Aquatim S.A. a achiziţionat şi implementat un sistem informatic integrat, cu arhitectură client/server sau web, care să reprezinte un instrument de management şi gestiune, utilizat atât de conducerea companiei, cât şi de toţi utilizatorii companiei, locali sau aflaţi la distanţă.

Prin implementarea acestui sistem ca obiectiv major se doreşte obţinerea informaţiilor exacte şi în timp real, fapt ce conduce la:

- luarea deciziilor corecte şi la timp;
- realizarea unui control rapid şi eficient asupra situaţiei financiare a companiei;
- realizarea unui control efficient asupra documentelor.

Obiectivul 2: *Cercetare, dezvoltare tehnologii noi*

Strategia de cercetare şi dezvoltare a tehnologiilor noi, este orientată spre identificarea soluţiilor pentru îmbunătăţirea calităţii apei, protecţia mediului şi modernizarea/optimizarea tehnologiilor de proces, cu reducerea cheltuielilor de

exploatare.

În acest sens, Aquatim S.A. îşi propune:

- efectuarea de studii de tratabilitate privind posibilităţile de îmbunătăţire a tehnologiilor existente;
- promovarea de tehnologii noi în staţiile de tratare a apei, în vederea potabilizării;
- efectuarea de studii privind optimizarea proceselor biologice de aerare extinsă şi condiţionarea nămolurilor, în staţiile de epurare;
- încheierea de parteneriate pentru acesarea fondurilor pentru diverse studii de cercetare, pe plan naţional şi internaţional.

7. PRINCIPII DE MANAGEMENT. VALORILE AQUATIM

7.1.PRINCIPII DE MANAGEMENT.

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

1. **Principiul Universalităţii Serviciilor Publice** – accesul la serviciile publice de interes general reprezintă o componentă inseparabilă a drepturilor fundamentale ale omului, fapt ce impune ca serviciile publice de gospodărie comunală să fie furnizate cu respectarea permanentă, necondiţionată de interese economice sau politice, ori de alte restricţii subiective, a unor cerinţe minimale: accesul la servicii prin prisma suportabilităţii acestora; continuitatea serviciilor; tratamentul nediscriminatoriu.

Acest principiu ghidează eforturile de planificare şi dezvoltare strategică în aria de operare.

2. **Principiul Continuităţii Serviciilor Publice** – serviciile publice sunt constituite ca să răspundă unor nevoi permanente ale cetăţenilor şi nu unor nevoi

trecatoare. Datorită specificului Companiei şi a impactului pe care îl au aceste servicii asupra bunăstării populaţiei şi a bunei desfăşurări a activităţii clienţilor în aria de operare, este foarte important să facem tot posibilul ca serviciile de apă şi canalizare să funcţioneze neîntrerupt la standardele de calitate asumate, iar întreruperile sa fie programate sau cu timp de rezolvare cât mai redus cu putinţă. Oamenii au nevoie de apă şi canalizare 24 de ore din 24 si 7 zile din 7.
Acest principiu ghideaza deciziile acţiunilor, de ierarhizare a priorităţilor, investiţiilor, alocării resurselor, planificării etc., în special la nivel operaţional, pe termen scurt, în activităţile de zi cu zi, dar şi pe termen mediu şi lung.

3. **Principiul Obiectivităţii** – în acţiunile noastre facem tot posibilul să fim bine documentaţi în diferite probleme legate de buna desfaşurare a activităţilor, a problemelor prezente şi proiectele viitoare, de investiţii şi dezvoltare. În procesul de documentare ne bazăm pe mai multe surse interne şi externe, pe realitatea din teren, pe articole şi studii de specialitate şi pe puncte de vedere diferite, pe care le analizăm imparţial şi deschis.
Acest principiu facilitează luarea unor decizii şi implementarea unor măsuri bine ancorate la nevoile companiei şi la realitatea de pe teren.

4. **Principiul Dezvoltării Strategice** – este unanim acceptată ideea că, schimbarea este parte integrantă a vieţii şi societăţilor din toate timpurile. În prezent, această caracteristică este complexă şi dinamică datorită interdependenţei factorilor principali, atât interne companiei, cât şi externe: nevoile clienţilor, dezvoltare regională, cercetare-dezvoltare, dezvoltarea tehnologiilor, legislaţie, protecţia mediului, situaţie socio-economică, resurse umane şi economice.
Acest principiu ghidează planificarea eficace, pe termen mediu şi lung, pe de o parte prin procesul de menţinere, întreţinere şi înlocuire a echipamentelor, reţelelor, instalaţiilor, staţiilor de epurare, uzinilor de apă, forajelor şi staţiilor de pompare, iar pe de altă parte prin procesul de creştere a gradului de accesibilitate a populaţiei la servicii de apă şi canalizare, prin construirea de noi staţii de epurare, uzini de apă, staţii de pompare, prin extinderea reţelelor şi activităţii regionale.

5. **Principiul Sinergiei Eforturilor** – în scopul atingerii obiectivelor, sunt mobilizate o diversitate semnificativă şi complexă de oameni cu competenţe diferite. Organizarea şi motivarea oamenilor, comunicarea organizaţională, dezvoltarea competenţelor şi aplicarea acestora într-o manieră eficientă şi eficace, sunt câteva dintre preocupările pe care le promovăm prin intermediul acestui principiu.
Acest principiu facilitează luarea deciziilor într-o manieră care să realizeze masa critică optimă de oameni, necesară iniţierii, realizării, implementării şi finalizării diferitelor proiecte, acţiuni şi activităţi.

6. **Principiul Transparenţei şi Profesionalismului operaţiunilor comerciale în sistemul serviciilor de gospodărie comunală** – acest principiu susţine raţionalitatea şi corectitudinea din punct de vedere organizatoric, pentru a evita acţiuni dictate de bunul plac, în raport cu modul de gestionare a banilor, iar din punct de vedere comercial nu permite comportamente care vizează sfidarea flagrantă a legislaţiei privind achiziţiile aferente sistemului.

7. **Principiul Eficienţei Economice** – principiul relevă faptul că societatea nu are ca scop maximizarea profitului şi respectând obiectivul de a fi eficient, nu va încălca principiul universalităţii serviciilor de gospodărire comunală (descris la punctul 1).

8. **Principiul Unităţii Dinamice a Reglementărilor Specifice** – principiul a fost implementat odată cu apariţia legislaţiei româneşti, aliniată la standardele europene de performanţă.
Acest principiu are la bază:

- Cerinţe de natură obiectivă (îmbunătăţirea permanentă a raportului calitate – preţ, pe fondul creşterii mai rapide a factorului calitate, comparativ cu factorul preţ; diminuarea şi/sau eliminarea factorilor de risc privind calitatea intrinsecă a operatorilor din cadrul serviciilor de gospodărie comunală; structurarea unor operatori puternici din punct de vedere tehnic, tehnologic şi economico – financiar, astfel încât gradul de pregătire al acestora să fie dacă nu maxim, cel puţin optimal)

- Cerinţe de natură subiectivă (diminuarea la minim a componentelor subiective neprofesionale şi arbitrare, în spaţiul deciziilor strategice din sistemul serviciilor publice de gospodărie comunală; diminuarea gradului de risc privind concurenţa neloială şi raportarea pe această bază, a operatorilor la aceleaşi coordonate şi criterii de natură tehnică, organizatorică şi financiară; reglementarea şi controlul regimului de concesiune a serviciilor publice în paralel cu diminuarea factorului politic în realizarea şi finalizarea unor astfel de acţiuni; disciplinarea şi responsabilizarea comportamentului unor operatori de pe piaţa serviciilor publice).

Toate principiile enumerate mai sus, au la bază o serie de valori în care credem şi pe care le promovăm în compania noastră. În rândurile care urmează, menţionăm cele mai importante valori în care credem, fără a ne rezuma doar la acestea: integritate, loialitate, responsabilitate, respectul legii, echitate, transparenţă, profesionalism, deschidere.

7.2.VALORILE AQUATIM S.A

Principiile menţionate anterior au la bază o serie de valori în care credem şi pe care le promovăm în compania noastră. În rândurile care urmează, menţionăm cele mai importante valori în care credem, fără a ne rezuma doar la acestea:

1. Integritate
2. Loialitate
3. Responsabilitate
4. Respectul legii
5. Echitate
6. Transparenţă
7. Profesionalism
8. Deschidere faţă de idei şi abordări noi
9. Dialog şi consens
10. Confidenţialitate

Integritate – suntem un colectiv cu o conduita onesta.

Loialitate - suntem devotaţi companiei şi clienţilor noştrii în scopul îndeplinirii obiectivelor asumate, atât în nume personal cât şi în numele companiei.

Responsabilitate - ne asumăm responsabilitatea pentru activităţile întreprinse de noi, şi suntem gata să suportam consecinţele acestora.
Respectul legii - respectăm prevederile legale şi nu ne abatem de la acestea. Încălcarea legii este nepermisă.
Echitate - atât angajaţii societăţii, cât şi clienţii sunt trataţi imparţial, corect şi echitabil.
Transparenţă - facem eforturi pentru o transparenţă maximă în ceea ce priveşte regulile, procedurile, cerinţele profesionale, principiile de evaluare, etc.
Profesionalism - folosim toate resursele pentru atingerea unui standard ridicat de calitate a serviciilor prestate, pentru satisfacerea cerinţelor clienţilor şi câştigarea loialităţii acestora. Ne bazăm pe o bună judecată profesională asigurată de experienţa şi valoarea angajaţilor noştrii. Comunicăm, conlucrăm şi reuşim împreună.
Deschişi la iniţiative noi – ne bazăm pe o atitudine deschisă şi participativă în activitatea organizaţiei, astfel încât să răspundem la schimbările socio-economice locale, regionale, naţionale şi internaţionale la nevoile beneficiarilor serviciilor noastre.
Dialog - promovăm procesul voluntar prin care partenerii se informează, consultă şi negociază în vederea stabilirii unor acorduri în probleme de interes comun.
Confidenţialitate - suntem fideli acestui principiu în asigurarea accesului la informaţie în conformitate cu legile, regulile şi procedurile existente. Protejăm datele cu caracter personal şi cele privitoare la partenerii externi.

8. STRATEGII DE MANAGEMENT

În scopul îndeplinirii misiunii, Aquatim S.A. îşi propune următoarele strategii de management, împărţite în două categorii principale:

1. **Strategii de management operaţional** – scopul principal al acestei categorii de strategii, planuri şi acţiuni este păstrarea şi protejarea patrimoniului existent, a tot ceea ce are Aquatim în prezent, a resurselor acestuia, respectiv păstrarea/menţinerea clienţilor existenţi, a acreditărilor, certificatelor, avizelor, întreţinerea şi exploatarea echipamentelor existente, a staţiilor de epurare, forajelor, uzinelor de apă şi de derulare a contractelor asumate; această

categorie asigură continuitatea serviciilor, prin desfăşurarea activităţilor şi rezolvarea problemelor de zi cu zi;

2. **Strategii de dezvoltare** – scopul principal al acestei categorii de strategii, planuri şi acţiuni este creşterea, dezvoltarea/extinderea patrimoniului, respectiv a numărului de clienţi, construirea de noi staţii de epurare, foraje, uzine de apă, noi acreditari etc.; această strategie ne asigură un nou status quo, diferit, îmbunătăţit, prin sporirea resurselor de toate tipurile: economice, mijloace fixe şi mobile, capital intelectual.

Subliniem că ambele categorii se întrepătrund printr-o funcţionalitate dinamică, complementară, vie, într-un mod în care să faciliteze atingerea obiectivelor, sustenabilitatea şi eficienţa companiei.
faţă de idei şi abordări noi, dialog şi consens, confidenţialitate.

8.1.STRATEGII DE MANAGEMENT OPERAŢIONAL

8.1.1. STRATEGIA DE MENŢINERE ŞI RESPECTARE A CONTRACTELOR ÎN DERULARE

1. *Menţinerea derulării în condiţii optime, pentru toate părţile implicate, a Contractului de Delegare a serviciilor publice de alimentare cu apă şi de canalizare nr.932/19.01.2010 încheiat cu Asociaţia de Dezvoltare Intercomunitară Apă-Canal Timiş.*

Derularea în condiţii optime a Contractului de delegare a serviciilor publice de alimentare cu apă şi de canalizare încheiat cu Asociaţia de Dezvoltare Intercomunitară Apă-Canal Timiş, pe întreg teritoriul definit de Aria Delegării se va realiza prin :

- Asigurarea asistenţei şi consultanţei pentru toţi membrii Asociaţiei de Dezvoltare Intercomunitară Apă-Canal Timiş, în vederea realizării obiectivelor statuate în Contractul de Delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apa şi de

canalizare;

- Întărirea colaborării cu Asociaţia de Dezvoltare Intercomunitară Apă-Canal Timiş şi cu alte entităţi implicate în vederea creşterii progresive a ariei de operare, pentru asigurarea serviciilor publice de alimentare cu apă şi de canalizare în judeţul Timiş;

- Monitorizarea continuă a serviciilor desfăşurate de operator, în concordaţă cu obligaţiile asumate prin Contractul de Delegare.

*2. Implementarea proiectului "Extinderea şi modernizarea sistemului de alimentare cu apă şi canalizare în judeţul Timiş" finanţat prin POIM.*Foarte importantă este asigurarea implementării programelor de investiţii POS MEDIU (Program Operational Sectorial) Faza II (din cauza întârzierilor întâmpinate în implementare, programul proiectului a fost replanificat în perioada 2014 – 2020). Faza II a programului include perioada de la sfârşitul anului 2016, până la finalizarea preconizată a cheltuielilor de investiţii şi care are un cost eligibil alocat de 63.047.409 lei, din care contribuţia UE se ridică la 46.602.123 lei.

În ceea ce priveşte noul proiect regional de dezvoltare a infrastructurii de apă şi apă uzată în aria de operare a AQUATIM S.A., în perioada 2014 - 2020, până la acest moment a fost semnat Contractul de finanţare nr. 53/09.05.2017 pentru Proiectul Sprijin pentru pregătirea Aplicaţiei de Finanţare şi a documentaţiilor de atribuire pentru proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă şi apă uzată din judeţul Timiş, în perioada 2014-2020 şi POIM (Program Operaţional Infrastructură Mare).

8.1.2. STRATEGIA PENTRU STANDARDE, ACREDITĂRI ŞI MANAGEMENT INTEGRAT

Asigurarea calităţii serviciilor, se face prin intermediul sistemului de management integrat al calităţii, mediului, sănătăţii şi securităţii ocupaţionale şi prin menţinerea acreditării şi reînregistrării la Ministerul Sănătăţii, a Laboratorului Control Calitate Apă.

Din anul 2005, societatea a implementat un sistem de management integrat de

calitate (ISO 9001), mediu (ISO 14001), sănătate şi securitate ocupaţională (OHSAS 18001), certificat de către Societatea Română pentru Asigurarea Calităţii (SRAC).

Aquatim SA deţine, din anul 2003, licenţa de operare clasa 1, acordată de Autoritatea Naţională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilităţi Publice (ANRSC). Aceasta este o recunoaştere oficială a capacităţii optime a prestării serviciilor pentru o arie mare de operare, dar şi a unei dotări tehnice de vârf.
Actuala licenţă de operare este valabilă până în anul 2021, iar certificatele în domeniul calităţii, mediului, sănătăţii şi securităţii ocupaţionale, până în anul 2020. Aceste certificări confirmă angajamentul societăţii de a menţine şi îmbunătăţi calitatea serviciilor prestate.

Sistemul de management integrat reprezintă o abordare managerială logică şi sistematică, ceea ce permite luarea de decizii strategice şi operaţionale optime. Acestea iau în considerare toate aspectele esenţiale ce conduc la funcţionarea eficientă a unei organizaţii, atât din punct de vedere al calităţii şi mediului, cât şi al sănătăţii şi securităţii ocupaţionale.
Strategia companiei AQAUTIM, orientată spre viitor, în spiritul abordării sistemice, permite organizației să țină sub control riscurile în limite acceptabile, ceea ce este același lucru cu creșterea șanselor de a-și atinge obiectivele.

8.1.3. STRATEGIA TARIFARĂ

La baza strategiei menţinerii şi dezvoltării societăţii se află **politica tarifară**, construită pe principiul conform căruia preţurile/tarifele sunt fundamentate având în vedere acoperirea costurilor.

În condiţiile actuale, în care societatea are în derulare proiecte cu finanţare externă din fonduri europene, cofinanţarea proiectelor este asigurată din credite. Prin urmare, în structura preţului/tarifului este inclusă **o cotă de profit care să acopere, pe lângă nevoia de investiţii, şi serviciul datoriei** (rambursarea ratelor şi dobânzilor la credite).

Profitul, alături de sursa din amortizare şi taxa de concesiune, reprezintă sursa proprie de finanţare a investiţiilor în sistemele de alimentare cu apă şi canalizare, precum şi de rambursare a creditelor de cofinanţare.

În acest context, putem spune că **"apa plăteşte apa".**
Fundamentarea tarifelor are la bază **Strategia de tarifare** inclusă în Proiectul POIM- „Extinderea şi modernizarea sistemului de alimentare cu apă şi canalizare în judeţul Timiş", depus la finanţare.

Conform documentului menţionat, planul de creştere a preţului apei şi a tarifului pentru canalizare a fost conceput în concordanţă cu analiza Cost-Beneficiu elaborată de consultanţi, aceasta având prevăzute **ajustări în termeni reali, care nu includ inflaţia şi nici taxa pe valoarea adăugată.**

Este foarte important să menţinem **o politica tarifară bine fundamentată,** cu respectarea gradului de suportabilitate a populaţiei, care, dublată de o politică investiţională coerentă, să ducă în viitor la menţinerea şi, de ce nu, la creşterea competitivităţii economice a Aquatim S.A.

Pe de altă parte, **menţinerea unei marje de profit relativ constantă**, prin reducerea ponderii cheltuielilor de exploatare, ţinând cont de posibilitatea creşterii în viitor a cheltuielilor financiare pe seama creditelor de cofinanţare a proiectelor din fonduri europene, trebuie să devină un obiectiv important.

Rezultatele economice ale ultimilor ani confirmă **eficienţa şi eficacitatea** managementului Societăţii, dar şi nivelul superior de performanţă, prin comparaţie cu alte unităţi de profil.

Această afirmaţie este susţinută şi de următoarele argumente:

- Aquatim S.A. a înregistrat profit chiar şi în perioada de diminuare a veniturilor, ca urmare a reducerii consumului de apa pe seama contorizarii. În acest context, deşi cu unul dintre cele mai mici tarife din ţară, printr-o bună gestionare a costurilor de exploatare, societatea nu a intrat în sfera pierderilor;
- Investiţiile totale au o pondere semnificativă, ceea ce reprezintă un aspect pozitiv în contextul nevoii de dezvoltare a infrastructurii serviciului în tot judeţul;
- Aquatim S.A. are lichiditati curente (fond de rulment) pentru plata integrală şi la termen a tuturor obligaţiilor rezultate din contracte comerciale, de credit cu BERD, precum şi a obligaţiilor către bugetul statului şi bugetul local.Realizarea criteriilor şi obiectivelor de performanţă ale Societăţii, la

nivelul anilor precedenţi, dar şi a obiectivelor strategice asumate pentru intervalul 2018-2022, prin prezentul plan, nu poate fi susţinută decât printr-o flexibilizare a structurii organizatorice, în condiţiile dezvoltării continue a potenţialului de resurse umane ale AQUATIM SA.

Obiectivele prezentului plan se pliază pe **obiectivele strategice fundamentale ale Aquatim S.A.,** care reprezintă expresia **politicii sale de responsabilitate corporativă, în spiritul prevederilor din OUG 109/2011.**

În conformitate cu obiectivele strategice generale ale societatii, prezentul plan pune accent pe **obiective la nivelul activităţilor economico-financiare,** structurate în conformitate cu Metodologia *SMART*, după cum urmează:

- Asigurarea unei rate a profitului, a unei lichidităţi curente şi a unei viteze de rotaţie a debitelor-clienţi;
- Atingerea indicilor de rentabilitate prevăzuţi în contractul cu BERD;
- Asigurarea unui nivel optim al ratei de îndatorare totale;
- Asigurarea permanentă a fluxului de numerar (cash-flow) necesar bunei desfăşurări a activităţilor productive şi a celor investiţionale;
- Asigurarea implementării Planului de Management, a Planului financiar şi a Politicii tarifare, la nivelul perioadei 2018-2022;
- Asigurarea unui grad ridicat de încasare a producţiei facturate;
- Respectarea în continuare a nivelurilor de servicii privind soluţionarea reclamaţiilor/petiţiilor formulate de clienţi, cu privire la facturi;
- Creşterea vânzărilor prin realizarea controlată a extinderilor reţelelor publice de apă – canal;
- Implementarea Programului de Reducere a Pierderilor;
- Creşterea ponderii facturilor încasate, folosind mijloace alternative de plată, concomitent cu reducerea, în continuare, a ponderii facturilor încasate direct la casierie.

Sub aspectul indicatorilor cheie de performanţă se propune **monitorizarea permanentă a activităţii pe parcursul duratei mandatului directorului general.**

8.1.4. STRATEGIA PENTRU MANAGEMENTUL ACTIVELOR / EXPLOATĂRII

Obiectivul 1: *Îmbunătăţirea sistemului de management al activelor.*

Managementul activelor contribuie la stabilirea unei modalităţi optime de repartizare a cheltuielilor, menţinând în acelaşi timp calitatea serviciilor. Acest lucru se realizează prin elaborarea unei baze de date unitare complexe şi eficiente, din care să reiasă modul de acţiune optim pentru fiecare activ.

Managementul activelor contribuie la ierarhizarea activelor în funcţie de importanţa lor în sistem, la elaborarea programului de întreţinere curentă şi mentenanţă preventivă, la monitorizarea costurilor (achiziţie, instalare, exploatare, mentenanţă) pe fiecare activ, pe toată durata de viaţă/folosire, la prioritizarea acţiunilor în vederea funcţionării activelor în condiţii de eficienţă.

Ca obiective principale ale planului de *îmbunătăţire a sistemului de management al activelor, menţionăm*:

1. Integrarea bazei de date GIS în sistemul de Management al activelor;
2. Dezvoltarea şi extinderea sistemului de Management al activelor;

Printre benficiile aduse sistemului de management al activelor, prin implementarea planului de îmbunătăţire, putem aminti:

- generarea automată a planului general, anual, lunar, zilnic de întreţinere curentă şi mentenanţă preventivă;
- generarea automată a necesarului de materiale, de forţă de muncă pentru mentenanţă, de echipamente şi utilaje, de resurse financiare, de piese de schimb precum şi evitarea aparitiei stocurilor de materiale fără mişcare sau cu mişcare lentă;
- îmbunătăţirea stării şi performanţei echipamentelor, odată cu creşterea duratei de viaţă;
- posibilitatea efectuării de analize asupra fiecărui activ, privind costurile de exploatare, modul de comportare în exploatare şi stabilirea momentului optim de înlocuire.

***Obiectivul** 2: Implementarea sistemului GIS*

Aquatim S.A. are în derulare implementarea unui sistem GIS („Geographic Information System") prin realizarea unui model digital calibrat, bazat pe datele topologice existente. Sistemul Informatic Geografic, GIS, este suportul pentru toate sistemele de calcul, fiind utilizat pentru:

- căutare şi statistică rapidă în cadrul unei colecţii foarte mari de date;
- identificarea rapidă în teren a unui element existent în sistemul informatic;
- afişarea datelor în formate grafice intuitive şi detaliate;
- tipărire de hărţi permanent actualizate.

Sistemul GIS favorizează accesul facil în sistem a unui mare număr de utilizatori prin intermediul reţelelor de calculatoare, fiind un suport pentru diverse sisteme de mentenanţă, care permite interconectări cu sisteme ce oferă date în timp real (de exemplu, sisteme de tip SCADA) si permite inventarierea unei colecţii de active.
De asemenea, cu ajutorul GIS-ului se poate realiza managementul resurselor, activelor şi modelarea sistemului.

8.1.5. STRATEGIA PENTRU MANAGEMENTUL DETECTĂRII ŞI REDUCERII PIERDERILOR DE APĂ

Strategia stabilită de Aquatim S.A. pentru reducerea pierderilor de apă abordează cele patru activităţi:

1. managementul presiunii;
2. managementul activ al pierderilor;
3. managementul activelor;
4. viteza şi calitatea reparaţiilor – care influenţează direct dinamica pierderilor reale.

Cel mai important aspect al managementului presiunii este controlul presiunii rapid fluctuante. Sistemele cu încărcare intermitentă (pompare directă) sunt afectate la un grad mult mai mare decât sistemele cu încărcare constantă.

Astfel, se doreşte controlul presiunii rapid fluctuante în toate sistemele de alimentare cu apă din aria de operare prin :

- Monitorizarea şi menţinerea unei presiuni constante în toate sistemele de alimentare cu apă;
- Optimizarea funcţionării staţiilor de pompare în vederea menţinerii presiunii în sistemele de distribuţie la nivel constant;
- Stabilirea unui regim de funcţionare optim zi/noapte pentru toate staţiile de distribuţie a apei potabile.

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

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

Aquatim S.A. şi-a propus o strategie pe termen scurt şi o strategie pe termen mediu şi lung pentru reducerea pierderilor de apă în sistemele de alimentare cu apă din aria de operare. Strategia de reducere a pierderilor de apă **pe termen scurt** prevede detecţia proactivă a pierderilor de apă pe branşamente, armături şi pe conductele magistrale. Strategia de reducere a pierderilor de apă **pe termen mediu şi lung** prevede divizarea sistemului de alimentare cu apă în sectoare contorizate.

8.1.6. STRATEGIA PENTRU MANAGEMENTUL APEI UZATE INDUSTRIALE ŞI A NĂMOLULUI

Obiectivul 1: *Managementul apelor uzate industriale*

Aquatim SA, împreună cu Agenţia pentru Protecţia Mediului Timişoara, Administraţia Bazinală de Apă Banat Timişoara, Garda naţională de mediu, Comisariatul regional Timiş, a semnat un Plan de acţiune asupra deversărilor de ape uzate industriale în reţelele de canalizare a aglomerărilor din judeţul Timiş.

Calitatea, cantitatea şi caracteristicile apelor uzate industriale depind de procesul tehnologic care le genereaza, acesta putând fi continuu sau discontinuu.În principiu, în funcţie de poluanţii specifici, preepurarea urmăreşte atingerea

parametrilor admisibili de descărcare în reţeaua de canalizare.
Apele meteorice pot fi ele surse de poluare, mai ales atunci când sunt colectate de pe platforme industriale, de aceea se impune să fie tratate ca atare, în special pentru separarea hidrocarburilor. Pentru a preveni contaminarea întregului volum de apă colectat în reţeaua de canalizare, de regulă, apele pluviale sunt colectate separat de cele uzate menajere.

Obiectivul 2: *Managementul nămolurilor şi reziduurilor*

Nămolul este definit ca un deşeu solid şi, în cadrul reglementărilor naţionale şi ale UE, poate fi depozitat în deponee ecologice, deşi, acolo unde este posibil, ar trebui luată în considerare folosirea nămolului în agricultură ca îngrăşământ/fertilizator.

Obiectivele strategiei de management a nămolului, în cadrul judeţului Timiş, sunt direcţionate pe mai multe variante, după cum urmează:

- varianta 1 – aplicarea pe un teren agricol ca îngrăşământ/fertilizator, pentru nămolul obţinut în staţiile de epurare din judeţul Timiş, însă numai după întocmirea unor studii specifice la Institutul Naţional de Cercetare şi Dezvoltare pentru Pedologie, Agrochimie şi Protecţia Mediului, conform Ordinului nr. 344/2004 pentru aprobarea Normelor tehnice privind protecţia mediului şi în special a solurilor, atunci când se foloseşte nămolul de epurare în agricultură;
- varianta 2 – valorificarea pentru reamenajarea solului – poate fi utilizat pentru o perioadă limitată de timp (perioada imediată şi o parte din perioada medie a strategiei), ca strat pentru acoperirea depozitelor de deşeuri neconforme ale judeţului, care s-au închis sau care se vor închide, sau la acoperirea haldei de steril a companiei de furnizare a agentului termic din Timişoara;
- varianta 3 – depozitarea în depozitele ecologice din zonă, cu respectarea prevederilor Ordinului MMGA nr. 757/2004 – Normativ tehnic privind depozitarea nămolurilor;
- varianta 4 – valorificarea energetică, împreună cu deşeurile solide municipale.

8.1.7. STRATEGIA PENTRU MENTENANŢA SISTEMULUI DE DISTRIBUŢIE A APEI RECI ŞI A SISTEMULUI DE PRELUARE ŞI TRANSPORT A APE UZATE MENAJERE, INDUSTRIALE ŞI PLUVIALE

***Obiectivul 1**:Mentenanţa reţelei*

Reţeaua de distribuţie a apei reci în municipiul Timişoara are o lungime de 641 km. Este dispusă sub forma unui sistem inelar, format din conducte cu diametrul de la Dn 1.000 mm, la Dn 80 mm, având ca material oţel, fonta cenuşie, PVC, PEHD sibeton precomprimat.

Sistemul de canalizare din Timişoara are o lungime de 547 km şi este unitar, adică colectează apa uzată menajeră şi industrială, împeună cu apa pluvială, de pe toată vatra oraşului, în 4 colectoare mari, 2 pe nord şi 2 pe sud.

În vederea menţinerii şi îmbunătăţirii sistemului de mentenanţă se are în vedere

- implementarea manualului de operare pentru sistemul de distribuţie al apei reci şi al sistemului de colectare şi transport ape uzate;
- revizuirea procedurilor de operare şi a instrucţiunilor de lucru;
- remedierea avariilor semnalate în sistem.

***Obiectivul 2:** Contorizarea, repararea şi citirea contoarelor*

Decontarea serviciului de furnizare apă/canal se face prin măsurarea volumului de apă consumat de client, afectat de tariful la apă/canalizare.

În vederea eficientizării sistemului de contorizare, reducerea cheltuielilor cu mentenata şi scăderea numărului de reclamaţii ale utilizatorilor, privind contorizarea consumului de apa potabilă, se vor avea in vedere următoarele aspecte:

- înlocuirea contoarelor cu citire directă, cu contoare cu transmitere la distanţă, prin unde radio, pe întreaga arie deoperare;
- verificarea metrologică pentru toate contoarele de apă rece, scadente la verificare;

- citirea în totalitate a contoarelor din aria de operare, conform cu graficul de citire stabilit, pentru fiecare localitate în care exista sistem de alimentare cu apă;
- repararea contoarelor cu citire directă, demontate din retea, echiparea cu module radio compatibil şi verificarea metrologică in vederea montării lor pe bransamentele necontorizate din localitaţile nou preluate.

În acest sens, se are în vedere:

- completarea programului de schimb apometre, ţinând cont de noii consumatori preluaţi în sistem;
- dotarea echipelor de schimb apometre cu autovehicule de deservire adecvate activităţilor specific, desfăşurate;
- asigurarea unui stoc de apometre necesare pentru schimb între două verificări metrologice;
- repararea şi verificarea metrologică pentru toate contoarele a căror durată de viaţă nu a expirat;
- menţinerea în parametri impuşi de normele metrologice, a standurilor de verificat apometre;
- monitorizarea internă a calităţii verificărilor metrologice.

Obiectivul 3: *Mentenanţa echipamentelor mecanice, electrice şi de automatizare*

Echipamentele mecanice ,electrice şi de automatizare, se găsesc în componenţa sistemelor de producere, transport şi distribuţie a apei potabile, precum şi de colectare, transport şi epurare a apei uzate.

Funcţionarea acestor echipamente este esenţială, fără ele este pusă în pericol atât sănătatea aglomerărilor urbane, siguranţa la incendii, cât şi activitatea socio-economică a aglomerărilor umane. Astfel, mentenanţa acestor echipamente reprezintă o parte importantă a activităţilor desfăşurate de operatorul regional.

Există o legatură directă cu managementul activelor din a cărei bază de date se extrag echipamentele cu subansamblele din componenţă. Pentru toate aceste echipamente se elaborează programul de mentenanţă anual, lunar, zilnic, conform unei proceduri bine stabilite.

Prin compartimentele de specialitate din cadrul companiei, se vor face analize periodice a desfăşurării corespunzătoare a programului de entenanţă, urmărind în special:

- îndeplinirea programului anual de mentenanţă;
- urmărirea activităţilor desfăşurate de firmele ce au contractat servicii de mentenanţă preventivă şi corectivă;
- emiterea de rapoarte periodice, în urma efectuării lucrărilor de mentenanţă, în vederea evaluării generale a echipamentelor;
- creşterea eficienţei mentenanţei preventive cu scopul creşterii duratei de viaţă a echipamentelor, a siguranţei în exploatare şi a reducerii cheltuielilor de exploatare;

Obiectivul 4: *Eficientizarea consumului de energie*

Tratarea apei, distribuţia în reţelele de conducte urbane, colectarea apei uzate, transportul la staţia de epurare şi epurarea ei – necesită o cantitate considerabilă de energie. În ceea ce priveşte costul final al apei, energia este unul dintre cele mai mari în bugetul unui operator.

Prin urmare, nevoia unui management eficient al energiei este de importanţă vitală în asigurarea unui serviciu de apă/canal eficient, atât pentru clienţi, cât şi pentru operator, prin oferirea serviciului la un tarif suportabil de client, dar şi profitabil pentru operator, condiţie necesară pentru asigurarea fondurilor necesare dezvoltării.

Se urmăreşte reducerea consumurilor energetice:

- în procesele de tratare a apei potabile şi epurare a apei uzate menajere şi pluviale, prin implementarea tehnologiilor noi de tratare;
- în sistemul de transport si distribuţie a apei potabile, prin reducerea pierderilor de apă;
- în sistemul de colectare si transport a apei uzate menajere, industrial si pluviale, prin reducerea infiltraţiilor;
- în spaţiile de producţie şi clădirile administrative ale operatorului regional Aquatim S.A., prin retehnologizare şi creşterea eficientei energetice a cladirilor;
- prin achiziţia de energie prin intermediul Bursei de mărfuri.

8.1.8. STRATEGIA COMERCIALĂ ŞI DE CONSOLIDARE A RELAŢIILOR CU CLIENŢII

Preocuparea de **a adăuga valoare pentru client** în cazul societăţii noastre se va concentra şi în viitor asupra relaţiei cu clientul. Fiind conştienţi de faptul că serviciile noastre reprezintă un monopol, clienţii fiind astfel captivi, şi fiindcă nu întotdeauna putem să le oferim exact ceea ce îşi doresc sau ce se aşteaptă să primească, este important să procedăm de aşa manieră încât aceştia să nu fie dezamăgiţi.

Acest aspect ne propunem să-l gestionăm şi în viitor printr-o comunicare onestă şi la timp a evenimentelor de întrerupere temporară a serviciilor noastre. În contextul celor expuse, managementul societăţii ţine cont de nevoile diferite ale grupurilor de clienţi, atât în ceea ce priveşte serviciile, cât şi nevoile de informare ale acestora. Consolidarea şi îmbunătăţirea imaginii companiei prin „Creşterea gradului de satisfacţie al clienţilor faţă de serviciile oferite de Aquatim S.A" este una din condiţiile esenţiale ale unei societăţi comerciale pentru a-şi putea desfăşura activitatea. În schimbul serviciului prestat, clientul (consumatorul), conform stipulaţiilor contractuale din contractul de furnizare, are obligaţia de plată a facturilor.

Implicarea societăţii în derularea proiectelor cu finanţare Europeană nerambursabilă şi a creditelor de cofinanţare contractate cu BERD, impun îndeplinirea unor indicatori printre care şi **"rata minimă de colectare a creanţelor de la clienţi", care trebuie să fie minim 85%.**

Acest indicator stabileşte ca la fiecare perioadă de raportare (semestru, an), cel puţin 85% din totalul veniturilor să fie încasate şi se calculează după următoarea formulă:
Rata minimă = (Venituri pe 12 luni precedente-Sold Clienţi final+Sold Clienţi iniţial-Sold provision final+Sold provizion iniţial)/Total venit

8.1.9. STRATEGIA DE RESURSE UMANE

Resursele umane ale Aquatim S.A reprezintă elementul de bază care asigură îndeplinirea stategiei la un nivel calitativ ridicat.

Priorităţi strategice

Dezvoltarea personalului prin:

- Asigurarea cu forţă de muncă înalt calificată;
- Instruirea şi pregatirea personalului;
- Motivarea personalului;
- Asigurarea unor condiţii de muncă corespunzătoare;
- Promovarea tinerilor angajaţi.

În acest sens, Aquatim S.A., în colaborare cu Departamentul de ape uzate din cadrul Primăriei Munchen, a înfiinţat în anul 2009, un Centru de formare Profesională Aquademica, prin care se urmăreşte dezvoltarea şi îmbunătăţirea competenţelor operatorilor din domeniul apei şi a protecţiei mediului.

La cea de-a 13-a ediţie a manifestării Expo Apa - Bucureşti, desfăşurată în anul 2011, Aquatim a primit un premiu de apreciere din partea Asociaţiei Române a Apei pentru „Fundaţia Aquademica – cel mai performant centru de pregătire vocaţională din domeniul apei".

Pentru anii următori, Fundaţia Aquademica şi-a propus să organizeze cursuri şi seminarii de formare profesională în domeniul apei potabile, apei uzate, deşeurilor şi administrativ. Printre temele incluse în programă se numără:

- managementul unei întreprinderi de alimentare cu apă;
- procedee de potabilizare a apei;
- estimarea incertitudinii de măsurare în analizele chimice;
- managementul apei pluviale;
- epurarea apelor uzate şi managementul nămolului rezultat din procesele de epurare;
- soluţii de reabilitare a sistemelor de canalizare;
- managementul cadrelor de conducere, susţinerea factorilor decizionali români în implementarea strategiei naţionale de deşeuri, strategii în realizarea unui proiect de infrastructură etc.

Remunerarea este un element esenţial care contribuie la atragerea, menţinerea şi motivarea resurselor umane şi care, în corelaţie cu celelalte aspecte ale managementului resurselor umane, contribuie la îndeplinirea politicilor organizaţiei. Abordarea strategică a gestionării remunerării constă într-un ansamblu integrat de

practici în materie de salarii, prime şi alte stimulente, precum şi de avantaje sociale sau complementare ce vizează atingerea obiectivelor organizaţiei.
Politica de salarizare trebuie să ţină seama de factori atât interni, cât şi externi, asupra cărora trebuie insistat cu ocazia negocierii contractului colectiv de muncă. Factorii interni relevanţi sunt: structura organizaţională, stadiul de dezvoltare al organizaţiei şi mărimea organizaţiei, iar factori externi: legislaţia, sindicatele, presiunile economice şi starea pieţei forţei de muncă.

Aquatim S.A. deţine un „Regulament pentru organizarea examenului de încadrare/ promovare în clase/ grade superioare a salariaţilor cu nivel de studii superioare, de lungă sau de scurtă durată", prin punerea în evidenţă a calităţii, competenţei şi abilităţilor resurselor umane.

Aquatim se confruntă cu schimbări care vor afecta notabil volumul şi structura posturilor existente. Pentru a face faţă acestor schimbări, Aquatim trebuie să iniţieze un proces de analiză a posturilor (la actuala organigramă, urmare a preluării noilor localităţi în procesul de regionalizare) şi a competenţelor (prin fişa postului).

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

- identificarea nevoilor viitoare ale organizaţiei;
- compararea acestor nevoi cu prezenta forţă de muncă;
- determinarea numărului de angajaţi care trebuie să fie recrutaţi de către organizaţie la un moment dat.

Cu alte cuvinte, planificarea personalului presupune stabilirea necesarului de posturi care vor fi scoase la concurs, necesar stabilit pe baza evaluării situaţiei prezente a resursei umane, a evoluţiei sale viitoare şi a scopurilor organizaţiei. În acest sens, Serviciul Resurse Umane monitorizează lunar fluxul personalului din organizaţie, pe compartimente, domenii de activitate şi meserii, coroborat cu politica generală a organizaţiei (regionalizare, proiecte internaţionale, cota pe piaţa muncii, nivel educaţional, vârstă, sex etc.).

Formare profesională continuă a personalului reprezinta o politică flexibilă, eficientă, a serviciului de resurse umane, conform cerinţelor societăţii şi specificului activităţilor prestate prin:

- acţiuni de training

- stagii de pregătire şi formare
- schimburi de experienţă profesională.

9. CONCLUZII

Principalele beneficii ale implementării si monitorizării cu succes a prezentei Componente de management, vizează consolidarea operatorului regional AQUATIM S.A., respectiv atingerea competitivităţii la nivel national, în ceea ce priveşte calitatea serviciilor de apă şi de canalizare furnizate consumatorilor.

AQUATIM SA
Loc. Timisoara
Str.Gheorghe Lazar nr.11 A

Anexa 2
a contractului de mandat
al Directorului General

INDICATORI DE PERFORMANTA PENTRU ANUL 2019

Nr. Crt.	Denumirea indicatorului de performanta	U.M	Formula de calcul a indicatorului	Prevederi	Realizari	Grad de indeplinire a indicatorului (%)	Coeficient de ponderare (%)	Grad de indeplinire ponderat pe perioada analizata (%)
0	1	2	3	4		6	7	8=col 6xcol 7
1	Societatea este beneficiara de fonduri nerambursabile si pregateste proiecte pentru atragerea de noi fonduri		afirmatie	100			20	
2	Mentinerea statutului de companie imprumutata fara garantii din partea Autoritatilor Publice Locale	%	afirmatie	100			20	
3	Achitarea in termen a ratelor scadente aferente imprumutului BERD	lei/pers/ an	At=Obligatii achitate la termen/Total obligatii fata de BERD	100,000			20	
4	Gradul de asigurare a continuitatii in furnizarea apei potabile in sistem	%	Gr.asig= timpul de functionare a sistemului/timpul teoretic de functionare in perioada de raportare	100			20	
	Grad de indeplinire total						**100**	

* se calculeaza lunar

AQUATIM SA
Loc. Timisoara
Str.Gheorghe Lazar nr.11 A

Anexa 2
a contractului de mandat
al Directorului General

INDICATORI DE PERFORMANTA
PENTRU ANUL 2019

Nr. Crt.	Denumirea indicatorului de performanta	U.M	Formula de calcul a indicatorului	Prevederi	Realizari	Grad de indeplinire a indicatorului (%)	Coeficient de ponderare (%)	Grad de indeplinire ponderat pe perioada analizata (%)
0	1	2	3	4		6	7	8=col 6xcol 7
1	Gradul de acoperire a cheltuielilor	%	Venituri totale/cheltuieli totale	100			20	
2	Lichiditatea curenta	%	(active circulante-stocuri)/datori<1 an	100			20	
3	Productivitatea muncii	lei/pers/ an	Cifra de afaceri/nr.de personal/nr.de luni de raportare	100,000			20	
4	Achitarea in termen a obligatiilor legale	%	Nr.obligatii achitate in termen/ Nr.total de obligatii	100			20	
5	Gradul de asigurare a potabilitatii conform acordului de monitorizare a indicatorilor de baza,stabilit cu organele sanitare locale	%	Gr.potab.=Nr.de probe care se incadreaza in norme/Nr.total de probe din perioada de raportare	95			20	
	Grad de indeplinire total						**100**	

* se calculeaza lunar