

COMPONENTA DE MANAGEMENT A PLANULUI DE ADMINISTRARE PENTRU PERIOADA 2023 – 2027

CUPRINS:

1. PREAMBUL	2
2. CADRUL INSTITUȚIONAL ȘI SCOPUL DOCUMENTULUI STRATEGIC	3
3. PREZENTAREA COMPANIEI AQUATIM S.A.	5
4. VIZIUNEA DE AFACERI ȘI SCOPURI URMĂRITE PENTRU COMPANIA AQUATIM S.A	7
5. DECLARAȚIA DE MISIUNE A DIRECTORULUI GENERAL	9
6. STRATEGII DE MAGEMENT	10
A. STRATEGII DE MANAGEMENT OPERAȚIONAL	10
<i>A.1 STRATEGIA DE MENȚINERE ȘI RESPECTARE A CONTRACTELOR ÎN DERULARE</i>	10
<i>A.2 STRATEGIA PENTRU STANDARDE, ACREDITĂRI ȘI MANAGEMENT INTEGRAT</i>	11
<i>A.3. STRATEGIA TARIFARĂ</i>	11
<i>A.4 STRATEGIA PENTRU MANAGEMENTUL ACTIVELO/ EXPLOATĂRII</i>	13
<i>A.5. STRATEGIA PENTRU MANAGEMENTUL DETECTĂRII ȘI REDUCERII PIERDERILOR DE APĂ</i>	15
<i>A.6. STRATEGIA PENTRU MANAGEMENTUL APEI UZATE INDUSTRIALE ȘI A NĂMOLULUI</i>	17
<i>A.7. STRATEGIA PENTRU MENTENANȚA SISTEMULUI DE DISTRIBUȚIE A APEI RECI ȘI AL SISTEMULUI DE PRELUARE ȘI TRANSPORT A APE UZATE MENAJERE ȘI PLUVIALE</i>	19
<i>A.8 STRATEGIA COMERCIALĂ ȘI DE CONSOLIDARE A RELAȚIILOR CU CLIENȚII</i>	23
<i>A.9. STRATEGIA DE RESURSE UMANE</i>	24
B. STRATEGII DE DEZVOLTARE	26
<i>B.1. STRATEGIA DE DEZVOLTARE REGIONALĂ</i>	26
<i>B.2. STRATEGIA DE EFICIENTIZARE A ACTIVITĂȚILOR</i>	28
7. PRINCIPII DE MANAGEMENT. VALORILE AQUATIM	30
7.1. <i>PRINCIPII DE MANAGEMENT</i>	30
7.2. <i>VALORILE AQUATIM S.A.</i>	32
8. CONCLUZII	33

1. PREAMBUL

Uniunea Europeană se întemeiază pe *valorile* respectării demnității umane, libertății, democrației, egalității, statului de drept, precum și pe respectarea drepturilor omului, inclusiv a drepturilor persoanelor care aparțin minorităților. Aceste valori sunt comune statelor membre într-o societate caracterizată prin pluralism, nediscriminare, toleranță, justiție, solidaritate și egalitate între femei și bărbați.

În calitate de stat membru european, România și-a asumat angajamentul respectării și promovării valorilor și drepturilor fundamentale ale Uniunii Europene.

Conform *viziunii, declarației de misiune și obiectivelor strategice*, Operatorul Regional AQUATIM S.A. se circumscrie acestor direcții de acțiune statuate la nivel național și, în context mai larg, european, ținând înspre:

- promovarea respectului și a transparenței, prin tratamentul egal al tuturor clienților săi, utilizatori ai serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare furnizate / prestate și prin menținerea unei comunicări eficiente cu toți factorii interesați;
- promovarea profesionalismului, prin continuă instruire a angajaților săi, pe care îi tratează cu respect și fără discriminare, asigurând respectarea principiului egalității de șanse;
- promovarea responsabilității instituționale, protecția și conservarea mediului înconjurător.

Prin proiectele inițiate, respectiv implementate în etapa precedentă de finanțare europeană, Societatea a dat dovada preocupării continue pentru cauza mediului înconjurător, obiectivele de investiții propuse vizând modernizarea, extinderea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată, în beneficiul populației din zona deservită și al mediului din județul Timiș, în scopul îndeplinirii obligațiilor din Contractul de Delegare.

Grija pentru mediu se transpune în acțiuni de gestionare rațională a resurselor naturale; diminuarea și eliminarea treptată a aspectelor cu impact negativ asupra mediului; implementarea eficientă a tehnologiilor de epurare moderne conform standardelor europene; implementarea metodelor eficiente de gestionare a nămolurilor. Toate acestea se transcriu în *grija pentru sănătatea populației*, respectiv preocuparea continuă pentru *protejarea sănătății publice*, prin modernizarea sistemelor de monitorizare a calității apei potabile și apei uzate.

Mai mult, măsurile investiționale propuse, în perioada 2023 - 2027, la nivelul infrastructurii de apă și apă uzată din județul Timiș contribuie la concretizarea obiectivelor și a planurilor de acțiune specifice strategiilor locale, naționale și, în context mai larg, regionale privind conservarea mediului înconjurător.

Asumarea unei *responsabilități comune la nivel regional* în privința problematicii mediului, la care încercăm în baza proiectelor realizate / propuse spre realizare să ne raportăm, se traduce prin efortul consolidat în vederea fructificării experienței acumulate și a lecțiilor învățate ca urmare a implementării cu succes a unui proiect european în etapa de finanțare precedentă și utilizarea capacităților și a abilităților existente în scopul continuării demersului inițiat, rezultatul fiind contribuția la implementarea *strategiilor macro-regionale*, prin furnizarea unei valori adăugate în mod cât mai eficient și durabil.

2. CADRUL INSTITUȚIONAL ȘI SCOPUL DOCUMENTULUI STRATEGIC

Componenta de Management a Planului de Administrare al AQUATIM S.A. pentru perioada 2018 - 2022 a fost elaborată în conformitate cu Ordonanța de urgență nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată și modificată prin Legea nr. 111 /2016, cu respectarea prevederilor art. 36, respectiv:

*„(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)”.

Componenta de Management, elaborată conform prevederilor art. 36 din OUG nr. 109 /2011, aprobată, cu modificările și completările ulterioare, întregeste **Componenta de Administrare**, elaborată conform prevederilor art. 30 din același act normativ și care a fost aprobată prin decizia Consiliului de Administrație nr.12 din 14.03.2023.

Prezenta componentă de management este corelată și dezvoltă componenta de administrare a consiliului de administrație, și împreună formează Planul de administrare al AQUATIM S.A., pentru perioada 2023 – 2027, în conformitate cu cerințele OUG nr. 109/2011, aprobată, cu modificările și completările ulterioare.

Scopul elaborării prezentului document este acela ca, pe baza componentei de administrare elaborată de Consiliul de Administrație al Aquatim S.A. Timișoara pentru perioada 2023 – 2027 și pe baza Declarației de Misiune a Directorului General, să se stabilească Planul de Administrare cuprinzând strategia de conducere a operatorului regional de alimentare cu apă și canalizare din județul Timiș, pe durata contractului de mandat aferent perioadei 2023 – 2027 și pe primul an al acesteia, pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță 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. Timișoara, pe baza evoluției până în prezent a serviciului public de alimentare cu apă și canalizare, ținând cont de contextul și tendințele actuale în domeniul serviciilor de profil la nivel național și internațional și de prognozele și perspectivele ce pot fi anticipate, astfel încât să asigure menținerea unei companii de utilități moderne, viabilă financiar, sustenabilă economic, care să ofere servicii de calitate clienților, să fie responsabilă față de societate, față de toți ceilalți parteneri implicați în derularea serviciului și față de mediu, în condițiile unei dezvoltări durabile.

Componenta de management va operaționaliza obiectivele, indicatorii de performanță și măsurile pentru atingerea, monitorizarea și evaluarea rezultatelor previzionate în Planul de Administrare, astfel încât să se atingă obiectivele strategice și Declarația de Misiune a Directorului General.

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

1. Legea 31/1990 privind societățile republicată cu modificările și completările ulterioare;
2. Ordonanța de urgență nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, modificată și completată;
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;
5. Legea 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare;
6. Legea 241/2006 a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, cu modificările și completările ulterioare;
7. Ordinul nr.88/2007 pentru aprobarea Regulamentului cadru al serviciului de alimentare cu apă și canalizare, actualizat;
8. Ordinul nr. 89 / 2007 pentru aprobarea Caietului de sarcini-cadru al serviciului de alimentare cu apă și de canalizare;
9. Ordinul 90/2007 pentru aprobarea contractului cadru de furnizare, prestare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare;
10. Legea 544/2001, privind liberul acces la informațiile de interes public;
11. Hotărârea de guvern nr.123/2002 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr.544/2001, privind liberul acces la informațiile de interes public;
12. Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor din cadrul ADI nr. 3/15.10.2009, pentru aprobarea Regulamentului de furnizare a serviciilor de apă și canalizare;
13. Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor din cadrul ADIAC nr. 5/15.10.2009, prin care a fost aprobat Contractul de delegare a serviciului public apă-canalizare;
14. Ordinul nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
15. Contractul de delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare nr. 932/19.01.2010.
16. Contractul Colectiv de Muncă al societății;
17. Codul de Conduită Etică a Companiei Aquatim S.A.;
18. Prevederile Capitolului de mediu din Tratatul de Aderare al României la UE;
19. Directiva Europeană privind apa potabilă 98/83 CE, respectiv Directiva 91/271/CE privind epurarea apelor uzate urbane.

3. PREZENTAREA COMPANIEI AQUATIM S.A.

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

Obiectul de activitate al Aquatim S.A. Timișoara stabilit în Actul Constitutiv 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 nr.932 din 19.01.2010, semnat între Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Apă-Canal Timiș și Aquatim S.A.

Capitalul social al societății este de 85.193.100 lei, împărțit în 851.931 acțiuni nominative dematerializate, fiecare acțiune având o valoare nominală de 100 lei, acționari fiind Municipiul Timișoara, Județul Timiș și alte 7 unități administrativ-teritoriale membre ADI.

Acționarul majoritar al societății este Municipiul Timișoara, care deține 99,12 % din capitalul social al societății. Capitalul social majorat al Aquatim S.A. este de 851.931 acțiuni nominative dematerializate, fiecare acțiune având o valoare nominală de 100 lei.

Capitalul social este deținut astfel:

a)	Municipiul Timișoara	99,1226 %
b)	Județul Timiș	0,1174 %
c)	Orașul Jimbolia	0,2348 %
d)	Orașul Buziaș	0,1174 %
e)	Orașul Sânnicolau Mare	0,1174 %
f)	Orașul Deta	0,0556 %
g)	Comuna Ghiroda	0,2348 %

Adunarea Generală a Acționarilor este organul de conducere al Societății. Societatea este administrată de un Consiliu de Administrație format dintr-un număr de nouă administratori. Mandatul Administratorilor este de 4 (patru) ani. Consiliul de Administrație are puteri depline cu privire la conducerea și administrarea Societății, cu respectarea limitelor stabilite prin obiectul de activitate și atribuțiilor expres prevăzute de lege ca fiind de competența Adunărilor Generale. Consiliul de Administrație a delegat conducerea societății Directorului General.

Aquatim S.A. este operator regional al serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, iar în prezent aria de operare, la 31.12.2022, cuprinde 155 de localități, incluzând un municipiu (Timișoara), 8 orașe (Sânnicolau Mare, Jimbolia, Buziaș, Deta, Recaș, Gătaia, Făget, Ciacova), 52 de comune și 94 de sate.

Pentru acoperirea ariei de operare și operativitate în exploatarea acestor sisteme de alimentare cu apă s-au înființat 5 Sucursale în jurul orașelor (Sânnicolau Mare, Jimbolia, Buziaș, Deta, Făget). Localitățile din jurul Timișoarei au fost integrate structurilor de operare ale municipiului Timișoara.

Aquatim S.A. deține, din anul 2003, licența de operare clasa 1 pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare. Licența este un act juridic acordat de Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice (ANRSC) prin care se atestă dreptul titularului de a furniza servicii de alimentare cu apă și de canalizare. Acordarea licenței este o recunoaștere oficială a capacității optime a prestării serviciilor pentru o arie mare de operare, dar și a unei dotări tehnice de vârf. Din anul 2005, societatea a implementat un sistem de management integrat de calitate (ISO 9001), mediu (ISO 14001), sănătate și securitate ocupațională (OHSAS 18001), certificat de către Societatea Română pentru Asigurarea Calității (SRAC). Aceste certificări confirmă angajamentul societății de a menține și îmbunătăți calitatea serviciilor prestate.

În anul 2020, a fost eliberată o nouă licență de operare pentru AQUATIM, cu numărul 5189/23.12.2020, având valabilitate până la data de 19.02.2026, aprobată prin Ordin ANRSC nr. 117/20.02.2023. Aceasta conferă operatorului dreptul de a furniza/presta serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare în unitățile administrativ-teritoriale menționate în condițiile asociate licenței.

Din anul 2005, societatea a implementat și certificat un sistem de management integrat calitate (ISO 9001), mediu (ISO 14001), sănătate și securitate ocupațională (OHSAS 18001). Periodic se realizează audituri interne și externe.

În semestrul I al anului 2021, a avut loc auditul de supraveghere efectuat de către Societatea Română pentru Asigurarea Calității, în urma căruia s-a menținut certificarea sistemului de management integrat (calitate, mediu, sănătate și securitate ocupațională).

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

La data prezentei, *Consiliul de Administrație al AQUATIM S.A. desemnat pentru mandatul 2023 - 2027*, a fost numit în baza Hotărârii Adunării Generale Ordinare a Acționarilor nr.1/20.01.2023, fiind reprezentat de:

1. Canea Iancu – administrator neexecutiv
2. Dumitrel Alina Gabriela – administrator neexecutiv
3. Novac Aurelian Remus – administrator neexecutiv
4. Popescu Carmen Nicoleta – administrator neexecutiv
5. Șipoș Sorin Gheorghe – administrator neexecutiv, Președinte CA
6. Ștefea Petru Marin – administrator neexecutiv
7. Tiuch Cătălin – administrator neexecutiv
8. Vlaicu Ilie – administrator executiv
9. Zorilă Andrei Mircea – administrator neexecutiv

4. VIZIUNEA DE AFACERI ȘI SCOPURI URMĂRITE PENTRU COMPANIA AQUATIM S.A

“ Aquatim S.A. se va asigura că furnizarea serviciilor de apă și canalizare de înaltă calitate este atinsă la nivel regional, lucrând în primă fază cu membrii inițiali ai ADI. Totodată, va încuraja și alte unități guvernamentale să adere la Asociația de Dezvoltare Intercomunitară [ADI].

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

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

Aquatim S.A. va sprijini continuu conceptul de extindere și dezvoltare în alte zone decât județul Timiș pentru a răspunde provocării eficienței sectorului de apă”.

Scopuri urmărite prin îndeplinirea obiectivelor

În ceea ce privește gestiunea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare ce i-a fost delegat, scopul declarat al Societății, are la bază utilizarea atât pe termen mediu cât și pe termen lung, a resurselor de apă, ceea ce impune:

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

- Promovarea profesionalismului, eticii profesionale și a formării profesionale continue a personalului care lucrează în domeniu;
- Echilibrul financiar al delegării, cu respectarea prețurilor și tarifelor;
- Asigurarea continuității serviciului și funcționării sistemului de alimentare cu apă și canalizare în condiții de siguranță și la parametrii ceruți prin normele și prescripțiile tehnice.

În conformitate cu obiectivele strategice generale ale societății, un rol important îl ocupă obiectivele la nivelul activităților economico-financiare, structurate după cum urmează:

- Obținerea unei rate a profitului adecvate pentru a susține dezvoltarea continuă a serviciilor;
- Asigurarea permanentă a cash-flow-ului necesar bunei desfășurări a activităților productive și a celor investiționale;
- Asigurarea unui nivel optim al ratei de îndatorare totală;
- Atingerea indicilor de rentabilitate prevăzuți în contractul cu BERD;
- Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de consumatori, să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;
- Monitorizarea permanentă a costurilor de operare și reducerea acestora folosind inovația aplicată;
- Depistarea și diminuarea costurilor generate de activitățile neperformante ale societății;
- Controlul duratei de rotație a stocurilor în vederea eliminării blocării resurselor bănești în stocuri, asigurându-se un management optim al numerarului;
- Optimizarea fluxului de încasare a producției facturate;
- Îmbunătățirea și respectarea procedurilor privind soluționarea reclamațiilor/petițiilor formulate de clienți, cu privire la facturi;
- Creșterea vânzărilor corelată cu gradul de extindere a rețelelor publice de apă și canalizare;
- Îmbunătățirea acțiunilor privind reducerea pierderilor;
- Îmbunătățirea eficienței operaționale.

5. DECLARAȚIA 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 și de perspectivele de dezvoltare. În acest proces de creștere, angajații companiei au avut un rol important, vital, prin efortul, profesionalismul și dedicarea de care au dat dovadă.

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

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

Ca urmare:

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

6. STRATEGII DE MANAGEMENT

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

A. Strategii de management operațional – scopul principal al acestei categorii de strategii, planuri și acțiuni este păstrarea și protejarea patrimoniului existent, a tot ceea ce are Aquatim în prezent, a resurselor acestuia, respectiv păstrarea/menținerea clienților existenți, a acreditărilor, certificatelor, avizelor, întreținerea și exploatarea echipamentelor existente, a stațiilor de epurare, forajelor, uzinelor de apă și de derulare a contractelor asumate; această categorie asigură continuitatea serviciilor, prin desfășurarea activităților și rezolvarea problemelor de zi cu zi;

B. Strategii de dezvoltare – scopul principal al acestei categorii de strategii, planuri și acțiuni este creșterea, dezvoltarea/extinderea patrimoniului, respectiv a numărului de clienți, construirea de noi stații de epurare, foraje, uzine de apă, noi acreditari etc.; această strategie ne asigură un nou status quo, diferit, îmbunătățit, prin sporirea resurselor de toate tipurile: economice, mijloace fixe și mobile, capital intelectual.

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

A. STRATEGII DE MANAGEMENT OPERAȚIONAL

A.1 STRATEGIA DE MENȚINERE ȘI RESPECTARE A CONTRACTELOR ÎN DERULARE

Menținerea derulării în condiții optime, pentru toate părțile implicate, a Contractului de Delegare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare nr.932/19.01.2010 încheiat cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Apă-Canal Timiș.

Derularea în condiții optime a Contractului de delegare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare încheiat cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Apă-Canal Timiș, pe întreg teritoriul definit de Aria Delegării se va realiza prin :

- Asigurarea asistenței și consultanței pentru toți membrii Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Apă-Canal Timiș, în vederea realizării obiectivelor statuate în Contractul de Delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare.

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

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

Implementarea proiectului “Extinderea și modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare în județul Timiș” finanțat prin POIM.

A.2 STRATEGIA PENTRU STANDARDE, ACREDITĂRI ȘI MANAGEMENT INTEGRAT

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

Aquatim SA deține, din anul 2003, licența de operare clasa 1, acordată de Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice (ANRSC). Aceasta este o recunoaștere oficială a capacității optime a prestării serviciilor pentru o arie mare de operare, dar și a unei dotări tehnice de vârf. Din anul 2005, societatea a implementat un sistem de management integrat de calitate (ISO 9001), mediu (ISO 14001), sănătate și securitate ocupațională (OHSAS 18001), certificat de către Societatea Română pentru Asigurarea Calității (SRAC). Aceste certificări confirmă angajamentul societății de a menține și îmbunătăți calitatea serviciilor prestate.

În anul 2019 s-a realizat modificarea condițiilor asociate licenței pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare, ca urmare a extinderii furnizării serviciilor în unitățile administrativ-teritoriale din aria de operare. Societatea are implementat și certificat un sistem de management integrat calitate, mediu, sănătate și securitate ocupațională. În sem. I 2021 a avut loc auditul de supraveghere efectuat de către Societatea Română pentru Asigurarea Calității, în urma căruia s-a menținut certificarea sistemului de management integrat (calitate, mediu, sănătate și securitate ocupațională).

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

A.3. STRATEGIA TARIFARĂ

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

În condițiile actuale, în care societatea are în derulare proiecte cu finanțare externă din fonduri europene, cofinanțarea proiectelor este asigurată din credite. Prin urmare, în structura prețului/tarifului este inclusă **o cotă de profit care să acopere, pe lângă nevoia de investiții, și serviciul datoriei** (rambursarea ratelor și dobânzilor la credite).

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

În acest context, putem spune că **”apa plătește apa”**.

Ultima creștere de tarif pentru tarifele aplicate de societatea Aquatim în semestrul I 2022 a fost începând cu data de 01.08.2021, în conformitate cu decizia de aprobare a ANRSC nr 110 din 16.07.2021, și cu Hotărârea Adunării Generale a asociaților A.D.I. Timiș nr.136 din 09.07.2021, prin care a fost aprobat Planul tarifar.

Fundamentarea tarifelor este în concordanță cu Strategia de tarifare din Contractul de delegare și care a fost avizată și de Ministerul de Finanțe - Autoritatea de Management pentru Proiectul de finanțare POIM „Extinderea și modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare în județul Timiș”.

Conform documentului menționat, planul de creștere a prețului apei și a tarifului pentru canalizare a fost conceput în concordanță cu analiza Cost-Beneficiu elaborată de consultanți, aceasta având prevăzute ajustări în termeni reali, care nu includ inflația și nici taxa pe valoarea adăugată.

Este foarte important să menținem o **politica tarifară bine fundamentată**, cu respectarea gradului de suportabilitate a populației, care, dublată de o politică investițională coerentă, să ducă în viitor la menținerea și, de ce nu, la creșterea competitivității economice a Aquatim S.A.

Tarifele sunt aceleași în toate localitățile din aria de operare a societății:



apă potabilă

3.99 lei fără TVA/ 4.35 lei/m³
(0,00435 lei/l) - inclusiv TVA

canalizare

4.02 lei fără TVA/ 4.38 lei/m³
(0,00438 lei/l) – inclusiv TVA

Timișoara este unul din orașele mari din România cu un preț mic al apei.

Din cauza creșterii necontrolate a prețurilor începând cu Trimestrul IV 2021 și continuând în anul 2022, la majoritatea elementelor de cheltuială (în special la energie) ce concură la realizarea serviciilor de apa-canal, s-a procedat la revizuirea ultimei analize Cost-Beneficiu elaborate pentru Proiectul depus la finanțare - POIM „Extinderea și modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare în județul Timiș”. În urma analizei a rezultat o noua Strategie tarifară, care a fost aprobată prin Actul adițional nr. 30 din 10.06.2022 la Contractul de Delegare, încheiat între Aquatim SA și Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Apa-Canal Timiș. Tarifele aprobate la această revizuire se aplică începând cu 01.07.2022.

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

Rezultatele economice ale ultimilor ani confirmă **eficiența și eficacitatea** managementului Societății, dar și nivelul superior de performanță, prin comparație cu alte unități de profil.

Această afirmație este susținută și de următoarele concluzii:

- Aquatim S.A. a înregistrat profit chiar și în perioada de diminuare a veniturilor pe seama contorizării. În acest context, deși cu unul dintre cele mai mici tarife din țară, printr-o bună gestionare a costurilor de exploatare, societatea nu a intrat în sfera pierderilor;

- investițiile totale au o pondere semnificativă, ceea ce reprezintă un aspect pozitiv în contextul nevoii de dezvoltare a infrastructurii serviciului în tot județul;

- Aquatim S.A. are lichidități curente (fond de rulment) pentru plata integrală și la termen a tuturor obligațiilor rezultate din contracte comerciale, de credit cu BERD, precum și a obligațiilor către bugetul statului și bugetul local.

Realizarea criteriilor și obiectivelor de performanță ale Societății, la nivelul anilor precedenți, dar și a obiectivelor strategice, nu poate fi susținută decât printr-o flexibilizare a structurii organizatorice,

în condițiile dezvoltării continue a potențialului 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.**

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

- Asigurarea unei rate a profitului, a unei lichidități curente și a unei viteze de rotație a debitelor-clienți;
- Atingerea indicilor de rentabilitate prevăzuți în contractul cu BERD;
- Asigurarea unui nivel optim al ratei de îndatorare total;
- Asigurarea permanentă a fluxului de numerar (cash-flow) necesar bunei desfășurări a activităților productive și a celor investiționale;
- Asigurarea implementării Planului de Management, a Planului financiar și a Politicii tarifare.
- Asigurarea unui grad ridicat de încasare a producției facturate;
- Respectarea în continuare a nivelurilor de servicii privind soluționarea reclamațiilor/petițiilor formulate de clienți, cu privire la facturi;
- Creșterea vânzărilor prin realizarea controlată a creșterii nr. de bransamente ca urmare a extinderii rețelelor publice de apă – canal;
- Respectarea Programul de Reducere a Pierderilor;
- Creșterea ponderii facturilor încasate folosind mijloace alternative de plată, concomitent cu reducerea, în continuare, a ponderii facturilor încasate direct la casierie.

Sub aspectul indicatorilor cheie de performanță, prin prezentul plan se propune **monitorizarea permanentă a activității pe parcursul duratei mandatului de administrator.**

A.4 STRATEGIA PENTRU MANAGEMENTUL ACTIVELOR/ EXPLOATĂRII

Dezvoltarea, extinderea și îmbunătățirea sistemului de management al activelor

Managementul activelor contribuie la stabilirea unei modalități optime de repartizare a cheltuielilor, menținând în același timp calitatea serviciilor.

Acest lucru se realizează prin elaborarea unei baze de date unitare complexe și eficiente, din care să reiasă modul de acțiune optim pentru fiecare activ.

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

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

- ✓ Armonizarea bazelor de date, în sensul asocierii fiecărui activ din structura MA cu baza de date GIS, cu baza de date a clienților denumită Utilități (Sistem integrat) și cu valorile înscrise în contabilitate cu numerele de inventar aferente;
- ✓ Dezvoltarea modulului informatic de servicii de mentenanță externă aplicat activelor din MA supuse mentenanței externe.

Beneficiile aduse de sistemul de management al activelor sunt multiple, printre care amintim:

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

Implementarea sistemului GIS

Aquatim S.A. are în dotare un sistem GIS („Geographic Information System”) care este constituit din două componente principale și anume:

- o bază de date cu activele aflate în exploatarea companiei;
- suportul informatic care permite extinderea, actualizarea și distribuirea informațiilor din baza de date.

Ca și colecție de date, sistemul GIS cuprinde activele de pe teritoriul mun. Timișoara, al localităților metropolitane și al altor 88 de localități periurbane și din cadrul sucursalelor.

Actualizarea datelor existente și extinderea celor care urmează să fie introduse are loc în mod continuu, după o procedură operațională și este asigurată de către o echipă compusă din topografi autorizați și operatori calculator.

Sistemul Informatic Geografic, GIS, este suportul informațional pentru mai multe compartimente (tehnic, operațional, mentenanță etc.) și sistemele de calcul (portal, modelare, modulul de statistici etc.). Un astfel de sistem informatic este utilizat pentru căutare și statistică rapidă în cadrul unei colecții foarte mari de date, pentru identificarea rapidă în teren a unui element existent în sistemul informatic, pentru afișarea datelor în formate grafice intuitive și detaliate, pentru tipărire de hărți permanent actualizate, favorizează accesul facil permis unui mare număr de utilizatori prin intermediul rețelelor de calculatoare, este suport pentru diverse sisteme de mentenanță, permite interconectări cu sisteme care oferă date în timp real (de exemplu, sisteme de tip SCADA), permite inventarierea unei colecții de active.

De asemenea, cu ajutorul GIS-ului se poate realiza managementul resurselor, activelor și modelarea hidraulică a sistemului.

A.5. STRATEGIA PENTRU MANAGEMENTUL DETECTĂRII ȘI REDUCERII PIERDERILOR DE APĂ

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

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 dorește controlul presiunii rapid fluctuante în toate sistemele de alimentare cu apă din aria de operare prin :

- Monitorizarea și menținerea unei presiuni constante în toate sistemele de alimentare cu apă.
- Optimizarea funcționării stațiilor de pompare în vederea menținerii presiunii în sistemele de distribuție la nivel constant.
- Stabilirea unui regim de funcționare optim zi/noapte pentru toate stațiile de distribuție a apei potabile.
- Calitatea reparațiilor se ține, în general, sub control prin calificarea continuă a personalului, prin dotarea cu echipamente și materiale performante. Reducerea la minim a timpului de rezolvare a avariilor se realizează prin monitorizarea indicatorului de performanță.

Aquatim S.A. și-a propus o strategie pe termen scurt și o strategie pe termen mediu și lung pentru reducerea pierderilor de apă în sistemele de alimentare cu apă din aria de operare.

Strategia de reducere a pierderilor de apă **pe termen scurt** prevede detecția pro activă a pierderilor de apă pe branșamente, armături și pe conductele magistrale.

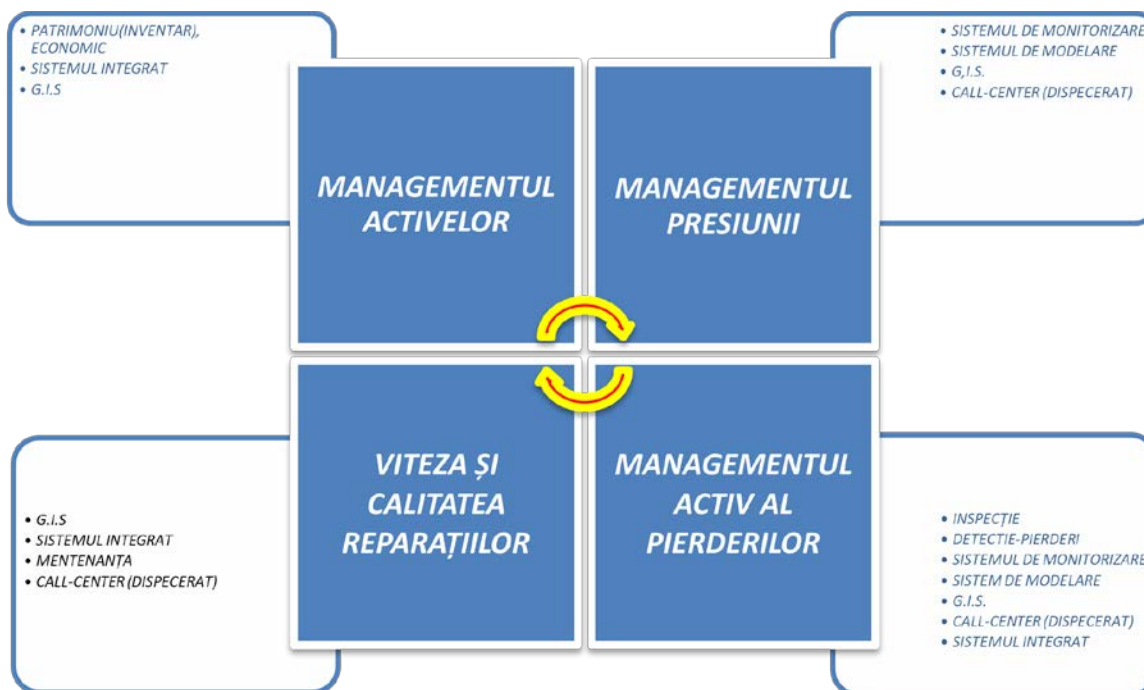
Strategia de reducere a pierderilor de apă **pe termen mediu și lung** prevede divizarea sistemului de alimentare cu apă în sectoare contorizate.

Managementul rețelelor de distribuție apă potabilă în aria de operare a societății, are următoarele obiective principale:

- scurtarea perioadei de inspecție a întregii rețele de distribuție apă potabilă la 2ani;
- urmărirea și verificarea modului de eliminare a neconformităților;
- realizarea de programe anuale pentru înlocuirea/reabilitarea activelor aferente rețelei de distribuție în vederea eliminării neconformităților constatate în urma inspecției;
- menținerea pierderilor de apă în rețeaua de distribuție a municipiului Timișoara sub 35%;

Managementul rețelelor de distribuție apă potabilă și planurile de acțiune pe termen scurt, mediu și lung sunt esențiale pentru exploatarea eficientă precum și pentru întreținerea și dezvoltarea infrastructurii existente.

Strategia abordată vizează patru activități principale: managementul activelor, managementul presiunii, managementul activ al pierderilor respectiv viteza și calitatea reparațiilor.



Managementul activ al pierderilor are un rol determinat în ținerea sub control al pierderilor de apă.

Managementul activ al pierderilor are următoarele beneficii:

- minimizează pierderile de apă având ca efect direct reducerea volumului captat și tratat;
- reducerea costurilor operaționale prin economia de energie și reactivi de potabilizare;
- posibilitatea planificării reparațiilor;
- scăderea infiltrațiile în sistemul de canalizare.

Scurtarea timpului de reparație a avariilor precum și creșterea calității reparațiilor are ca efect direct reducerea pierderilor de apă din rețeaua de distribuție.

Viteza și calitatea reparațiilor este influențată direct de nivelul de calificare a personalului, de dotarea cu echipamente, utilaje și materiale performante dar în egală măsură cu urmărirea și controlul acesteia.

A.6. STRATEGIA PENTRU MANAGEMENTUL APEI UZATE INDUSTRIALE ȘI A NĂMOLULUI

Managementul apelor uzate industriale

Apele uzate industriale evacuate în sistemul public de canalizare pot constitui o parte importantă a încărcărilor organice și anorganice ale unei stații de epurare orășenești și trebuie luate în considerare în proiectarea și operarea stației. Fiecare ramură a industriei are caracteristici proprii ale apei uzate, iar poluările accidentale și descărcările de ape uzate industriale neepurate/ insuficient epurate pot avea un impact negativ asupra rețelelor și asupra stațiilor de epurare.

Aquatim SA, împreună cu Agenția pentru Protecția Mediului Timișoara, Administrația Bazinală de Apă Banat Timișoara, Garda Națională de Mediu, Comisariatul Regional Timiș, a semnat un Plan de acțiune asupra deversărilor de ape uzate industriale în rețelele de canalizare a aglomerărilor din județul Timiș. În cadrul Planului de acțiune sunt definite scopul, obiectivele precum și măsurile și acțiunile specifice. Scopul final al planului de acțiune constă în atingerea parametrilor admisibili de descărcare în rețeaua de canalizare pentru apele uzate industriale și, acolo unde este posibil, re folosirea apei uzate, în cadrul procesului tehnologic.

Managementul nămolurilor și reziduurilor

Nămolul rezultat de la epurarea apelor reziduale este definit ca un deșeu solid și, în cadrul reglementărilor naționale și ale UE, poate fi depozitat în depozite ecologice de deșeuri în cantități limitate în raport cu deșeurile menajere. Acolo unde este posibil, ar trebui luată în considerare valorificarea nămolului în agricultură ca îngrășământ/fertilizator, valorificarea pentru reamenajarea solurilor degradate, compostarea sau valorificarea energetică.

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

- varianta 1 – aplicarea pe un teren agricol ca îngrășământ/fertilizator, pentru nămolul obținut în stațiile de epurare din județul Timiș, însă numai după întocmirea unor studii specifice la Institutul Național de Cercetare și Dezvoltare pentru Pedologie, Agrochimie și Protecția Mediului, conform Ordinului nr. 344/2004 pentru aprobarea Normelor tehnice privind protecția mediului și în special a solurilor, atunci când se folosește nămolul de epurare în agricultură;

- varianta 2 – valorificarea pentru reamenajarea solului – poate fi utilizat pentru o perioadă limitată de timp (perioada imediată și o parte din perioada medie a strategiei), ca strat pentru acoperire a depozitelor de deșeuri neconforme ale județului, care s-au închis sau care se vor închide, la acoperirea haldei de steril a companiei de furnizare a agentului termic din Timișoara sau la restaurarea terenurilor degradate;

- 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 doar a nămolului sau împreună cu deșeurile solide.

Datorită situației speciale a județului Timiș, unde fondul natural al terenurilor agricole prezintă un conținut ridicat de metale grele, precum și datorită faptului că sistemul de canalizare în Timișoara (care produce cea mai mare cantitate de nămol) este unul unitar, nămolul produs în stația de epurare prezintă un conținut ridicat de metale grele, în special cadmiu și nichel, valorificarea în agricultură este limitată sau chiar imposibilă.

Cantitatea de nămol care poate fi evacuat la un depozit ecologic este limitată în raport cu deșeurile menajere, iar producția de nămol la nivelul județului depășește cantitatea care se poate depozita.

Astfel, compania s-a văzut nevoită să caute alte cai de valorificare a nămolului. Din punct de vedere al rentabilității pentru companie, cea mai fezabilă soluție s-a dovedit a fi valorificarea energetică a nămolului, la nivelul operatorului regional.

Valorificarea prin co-incinerare, în fabricile de ciment este o opțiune atractivă, dar nu este rentabilă, datorită distanței mari la care ar trebui transportat nămolul. Cea mai apropiată fabrică de ciment este la Chiscădaga, în județul Hunedoara.

A fost analizată și posibilitatea fermentării anaerobe, cu obținere de biogaz, dar datorită faptului că tehnologia de epurare a SEAU Timișoara, nu include o decantare primară, iar încărcarea organică a influentului stației este redusă, s-a constatat că nici această opțiune nu este fezabilă.

De asemenea, au fost luate în calcul mai multe variante de valorificare energetică (incinerare în cuptoare pe vatră mobilă, incinerare în pat fluidizat, piroliză), din care s-a optat pentru piroliză, deoarece procesul permite și obținerea unei cantități de energie electrică.

În acest sens a fost demarat proiectul "CL 1 - Proiectare și execuție uscător de nămol și valorificarea energetică a nămolului". Proiectul, în valoare de peste 10 milioane de euro, este realizat din fonduri europene, în cadrul „Proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Timiș”, prin Programul Operațional Infrastructură Mare (POIM).

Contractul a fost semnat în februarie anul acesta, iar faza de proiectare a sistemului s-a desfășurat pe parcursul a 6 luni. Recent a început și execuția propriu-zisă.

Sistemul este o premieră în România, iar ca detalii tehnice precizez următoarele:

Această instalație transformă substanța organică din nămol în gaz de sinteză (temperatura minimă de ardere a syngazului produs este de 850 °C timp de minim 2 secunde). Prin arderea gazului, se generează energie termică folosită pentru procesul de uscare și pentru producerea de curent electric refolosit ulterior în cadrul procesului tehnologic.

Cantitatea de nămol care poate fi prelucrată este de peste 4 tone/h, adică aproximativ 100 tone/zi (nămol cu un conținut de 28 % substanță uscată și o putere calorică inferioară de minim 9300 kJ/kg substanță uscată). Această cantitate de nămol reprezintă nămolul produs în întreaga arie de operare a Aquatim S.A.

Se estimează că instalația de valorificare a nămolului va produce aproximativ 2.400.000 kW/an, cantitatea de energie electrică produsă va acoperi cantitatea de energie consumată de această instalație. Sistemul va funcționa fără aport de energie electrică suplimentară de la rețea.

A.7. STRATEGIA PENTRU MENTENANȚA SISTEMULUI DE DISTRIBUȚIE A APEI RECI ȘI AL SISTEMULUI DE PRELUARE ȘI TRANSPORT A APE UZATE MENAJERE ȘI PLUVIALE

Mentenanța rețelei

Sistemul de alimentare cu apă Metropolitan Timișoara are o lungime totală a rețelei de distribuție de 1077 km fiind în plin proces de dezvoltare și modernizare (reabilitarea a 36 km de rețea în Timișoara). Este compus din următoarele sisteme: sistemul principal Timișoara și subsistemele Ghiroda- Giarmata Vii, Moșnița Nouă- Moșnița Veche - Albina, Urseni, Rudicica, Săcălaz, Utvin - Sânmihaiu Roman, Șag și subsistemul Giroc-Chișoda (începând cu luna Noiembrie anul curent). La acestea se vor adăuga subsistemele Sânanđrei-Covaci-Carani, Giarmata Mare-Cerneteaz, Remetea Mare și Bucovăț aflate în curs de execuție prin POIM.

Sistemul principal Timișoara, cu o lungime totală a rețelei de apă de 729 km, este un sistem inelar format din conducte magistrale cu diametru între 1600 mm și 400 mm – 16,7 km și conducte secundare cu diametru între 400 mm și 80 mm – 712 km.

Necesarul de apă distribuit al întregului sistem Metropolitan pentru 2022 a fost 34.335.029 mil. mc fiind asigurat de cele trei uzine de apă (Uzina 2-4 75.5 % , Uzina 1 24 % , Uzina 5- 0.5%) și este distribuit în întreg sistemul prin intermediul a 5 rezervoare , 6 stații de ridicare presiune și 5 gospodării de apă.

În vederea menținerii și îmbunătățirii sistemului de mentenanță se are în vedere implementarea manualului de operare pentru sistemul de distribuție al apei reci și al sistemului de colectare și transport ape uzate; revizuirea procedurilor de operare și a instrucțiunilor de lucru; remedierea avariilor semnalate în sistem.

Contorizarea, repararea și citirea contoarelor

Decontarea serviciului de furnizare apă/canal se face prin măsurarea volumului de apă consumat de către clienți, corelat cu tariful la apă/canalizare în vigoare.

În vederea îmbunătățirii sistemului de citire și contorizare cât și a creșterii volumului de apă facturată se are în vedere:

1. Înlocuirea contoarelor cu citire directă (vizuala) cu contoare cu transmiterea înregistrării prin unde radio – în aria de operare;
2. Înlocuirea contoarelor existente cu transmitere prin unde radio dar al caror modul nu mai transmite semnal, pentru a putea fi citite radio în continuare;
3. În funcție de planul de sectorizare al Aquatim S.A s-a început înlocuirea contoarelor existente în anumite zone cu contoare *smart* dotate cu module de comunicație care fac posibilă aducerea datelor în server (calculator), prin citiri zilnice și automat crescând posibilitatea de autosensizare prin alertele primite în calculator atât cu privire la eventualele fraude cât și cu privire la posibilele defecte pe instalația interioară a utilizatorului.

Toate acestea vor ajuta pe viitor atât la efectuarea unei balanțe reale cu privire la pierderile de apă cât și la reducerea reclamațiilor legate de consumurile înregistrate de contoare. În prezent avem în derulare un proiect cu 8800 astfel de contoare smart (sector 2 și 3), din care aproximativ 4000 de contoare sunt puse deja în opera iar pentru anul 2023 suntem în curs de depunere a unui caiet de sarcini

pentru inca 8000 de contoare de acest gen care vor acoperii inca doua sectoare .

Reducand numarul de citiri walk – by efectuate de cititorii nostri acestia vor avea mai multa disponibilitate pentru a efectua verificari in teren cu privire la consumurile inregistrate, posibile avarii si anuntarea utilizatorilor sau depistarea utilizatorilor necontorizati sau fara contract cu Aquatim S.A.

4. Mentinerea unui grad ridicat de citire pentru contoarelor din aria de operare cat si verificarea corectitudinii efectuării citirilor printr-o echipa de controlling permanent .

5. Verificarea metrologică pentru toate contoarele de apă rece (Intern Dn 15-40) iar pentru Dn ≥ 50 se efectueaza in cadrul laboratorului de verificari metrologice Colterm.

6. Repararea contoarelor schimbate daca este posibil , verificarea lor metrologica si inlocuirea modulelor care nu mai transmit cu alte module noi astfel incat aceste contoare sa poata reintra pe flux pentru inlocuirea altor contoare scadente, cu module care nu mai transmit etc.

7. Menținerea în parametri a standurilor de verificat apometre cat si monitorizarea calității verificărilor metrologice fapt certificat periodic de catre Biroul de metrologie Legala;

8. Prin extinderea permanenta a ariei de operare se are în vedere completarea programului de schimb apometre cu noii consumatori (recent am preluat localitatea Giroc si suntem in curs de receptie a contoarelor existente (aproximativ 6000 puncte de consum) iar localitatile aferente sucursalei Timisoara sunt intr-o continua extindere aducand mereu noi utilizatori ai serviciilor de apa/canal (ex. com Mosnita, com. Sanmihaiu Roman, com. Sacalaz, com. Ghiroda);

9. Asigurarea unui stoc de apometre necesare pentru schimb între două verificări metrologice prin repararea și verificarea metrologică pentru toate contoarele a căror durată de viață nu a expirat;

10. Recuperarea soldurilor restante conform situatiei primite de la Serviciul facturare.

Toti acesti factori corelati ajuta la cresterea volumului de apa/canal facturat si încasat de catre Aquatim S.A cât și la reducerea reclamatiiilor nejustificate venite din partea utilizatorilor.

Mentenanța echipamentelor electrice, de automatizare, mecanice

Echipamentele electrice, de automatizare, mecanice se găsesc în componența sistemului de producere și distribuție al apei potabile, precum și de transport și epurare al apei uzate. Funcționarea acestor echipamente este esențială, fără ele este pusă în pericol atât sănătatea aglomerărilor urbane, siguranța la incendii, cât și activitatea socio-economică a aglomerărilor umane. Astfel, mentenanța acestor echipamente reprezintă o parte importantă a activităților desfășurate de operatorul regional. Există o legătură directă cu managementul activelor din a cărei bază de date se extrag echipamentele cu subansamblele din componență. Pentru toate aceste echipamente se elaborează planul de mentenanță anual, lunar, zilnic.

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

Eficientizarea consumului de energie

Tratarea apei, distribuția în rețelele de conducte urbane, colectarea apei uzate, transportul la stația de epurare și epurarea ei – necesită o cantitate considerabilă de energie. În ceea ce privește costul final al apei, energia este unul dintre cele mai mari în bugetul unui operator. Prin urmare, nevoia unui

management eficient al energiei este de importanță vitală în asigurarea unui serviciu de apă/canal eficient, atât pentru clienți, cât și pentru operator, prin oferirea serviciului la un tarif suportabil de client, dar și profitabil pentru operator, condiție necesară pentru asigurarea fondurilor necesare dezvoltării.

Se urmărește reducerea consumurilor energetice în procesul de tratare și distribuție al apei, reducerea consumurilor energetice în sistemul de transport și epurare al apei uzate menajere și pluviale, reducerea costurilor energetice în spațiile de producție și clădirile administrative ale operatorului UI regional Aquatim S.A. și, nu în ultimul rând. achiziția de energie prin intermediul Bursei de mărfuri.

1.Măsurile organizatorice:

- Nominalizarea în fiecare secție/sucursala a unui responsabil energetic care va analiza trimestrial consumul de energie electrica
- Identificarea soluțiilor organizatorice cu aplicare imediată-monitorizare lunara a consumurilor

2.Măsurile tehnice:

- Optimizarea alimentării cu apă a orașului Timișoara și a localităților aferente acestuia prin creșterea capacității de tratare a STA BEGA și micșorarea captării și tratării în STA URSENI. (în 7 luni 2022 economie 452,04 MWh=aproximativ consumul pe o lună aproximativ a STA BEGA)
- Identificarea soluțiilor de reducere a consumurilor energetice din punct de vedere tehnic prin optimizarea funcționării proceselor tehnologice;
- Rotirea/Înlocuirea pompelor neperformante (supradimensionate) energetic;
- Propuneri de lucrări pentru compensarea puterii reactive unde este cazul (baterii de compensare);
- Realizarea unui audit energetic complex cu propuneri pentru optimizarea proceselor tehnologice;
- Realizarea unor investiții din fonduri nerambursabile pentru panouri fotovoltaice în locurile unde există terenuri în aria de operare.

Procesul de digitalizare

Ca for reprezentativ de servicii publice de alimentare cu apă și canalizare din județul Timiș, responsabil de generarea și transferul cunoașterii și în vederea îmbunătățirii continue a calității serviciilor, AQUATIM S.A consideră imperios necesară adaptarea la era digitală într-o societate în care progresul tehnologic impune digitalizarea și inovarea sistemelor publice.

AQUATIM S.A este o instituție care înțelege foarte bine nevoia de digitalizare și nevoia de adaptare a profesiei ingineresti la noile evoluții din societate și din tehnologie. În mod deosebit, la noile condiții impuse de schimbările climatice și sustenabilitatea resurselor de apă respectiv lipsa apei pe care o traversăm și considerăm ca în secolul XXI digitalizarea serviciilor publice este esențială pentru bunăstarea umană (socială), de mediu și respectiv economic. Astfel se conturează o bază solidă în ceea ce privește alinierea la standardele performante de care beneficiază în prezent instituțiile din statele puternic dezvoltate, atât din Uniunea Europeană, cât și din întreaga lume. În aceste state se pune accentul pe dezvoltarea proceselor de digitalizare și modernizare tehnologică realizând noi platforme și structuri inovative ce au ca principal obiectiv punerea la dispoziția operatorilor a unor plaje informaționale extinse.

Pandemia de COVID-19 a demonstrat nevoia urgentă de a digitaliza sistemul serviciilor publice într-un mod eficient și incluziv, AQUATIM S.A răspunzând acestei cereri prin introducerea în strategia de dezvoltare instituțională a conceptului de inovare prin digitalizare, precum și prin crearea

de valoare prin transformarea structurală, a dezvoltării smart și incluziunea prin digitalizare. Dezvoltarea prin digitalizare și implementarea de programe specifice și planificarea strategiei de transformare digitală a AQUATIM S.A va sustine performanța și excelența în activitatea sustenabilă de servicii publice va permite viitorilor angajați să învețe despre transformarea sistemului de servicii publice prin digitalizare, îmbunătățirea experienței clientului, a rezultatelor sistemului de servicii de alimentare cu apă și canalizare, dar și a vieții profesionale a echipei de angajați.

Epoca contemporană se caracterizează prin ascensiunea noilor tehnologii și a tendințelor de digitalizare care restucturează societatea multilateral, reflectându-se în toate sectoarele vieții umane, de la cel economic până la cel social, de mediu și educațional. Se conturează tot mai mult o societate informațională în care funcționarea și dezvoltarea se întemeiază pe cunoaștere, amplificată prin vectorul digital. Inovațiile tehnologice emergente acoperă domenii ample cum ar fi inteligența artificială (IA), robotica, Internetul obiectelor (IoT, Internet of Things), Big Data, realitatea virtuală, telecontrol (operare și control la distanță). Inovațiile se construiesc și se amplifică reciproc într-o fuziune a tehnologiilor în întreaga lume fizică, digitală și biologică.

Este în acest moment cunoscut faptul că digitalizarea sistemului public de alimentare cu apă și canalizare este un subiect ce a devenit extrem de important în contextul ultimilor ani, datorită presiunii majore sub care au fost nevoite să funcționeze și să asigure servicii de alimentare cu apă și canalizare, instituțiile din domeniul serviciilor publice.

Obiectivul strategic pe termen scurt, mediu și lung al instituției este de a asigura servicii publice de alimentare cu apă și canalizare capabile să se adapteze la schimbările climatice, creșterii necesarului de apă și respectiv asigurarea calitatii la standardele impuse la o societate informațională în schimbare.

Procesul de transformare digitală la nivelul AQUATIM S.A s-au accelerat în contextul provocărilor generate la nivel mondial de pandemia COVID-19, prin adaptarea proceselor de control și supraveghere la distanță, minimizarea impactului asupra calității procesului de tratare, epurare și distribuție a serviciilor de apă și canalizare fiind posibilă prin efortul concentrat al tuturor membrilor comunității, al colegialității, dialogului și toleranței. Digitalizarea este un instrument obligatoriu pentru îndeplinirea misiunii și creșterea performanței AQUATIM S.A prin dezvoltarea de infrastructuri, servicii și competențe necesare unui ecosistem digital de înaltă performanță a serviciilor și a personalului.

Pentru a transforma viziunea de astăzi în realitatea de mâine, AQUATIM S.A promovează un management responsabil, transparent, flexibil și participativ asociat la nivelul întregii companii cu asigurarea libertății de gândire și de exprimare, recunoașterea meritelor, susținerea performanței profesionale și a parteneriatelor pentru asigurarea calității serviciilor, creșterea și stimularea creativității, inovării și a transferului tehnologic. Putem deveni o companie avansată integrată în peisajul digital ce va caracteriza societatea viitorului doar prin efortul conjugat și implicarea fiecăruia dintre noi în implementarea măsurilor propuse în continuare ca parte integrantă în strategia de dezvoltare a AQUATIM S.A.

Instrumentele digitale AQUATIM S.A., au vizat eficientizarea comunicării și gestionarea apelurilor telefonice, având ca efecte așteptate o interfață unică și reducerea numărului de reclamații scrise și a timpului de interacțiune cu clientul, respectiv de soluționare a cererilor.

S-a demarat, în 2020 refacerea site-ului companiei și dezvoltarea unei aplicații pentru dispozitivele mobile dedicate clienților. Principalele îmbunătățiri aduse de aceste proiecte, vizează creșterea gradului de interactivitate și acces mai rapid și ușor la informațiile de interes. Clienții vor putea urmări, spre exemplu, datele legate de calitatea apei și intervenții pe o hartă și vor putea trimite o sesizare sau raporta un defect, direct de pe telefon, prin intermediul aplicației.

Metodele de plată puse la dispoziția clienților sunt diversificate. Plata facturii este posibilă în afara casieriiilor AQUATIM S.A și portalului Contul meu, fără perceperea vreunui comision, prin rețelele bancare.

AQUATIM S.A, detine sistem GIS - hărți digitale ale rețelilor care sunt continuu actualizate, **software de modelare funcțional și actual** atât pe partea de apă cât și pe cea de canalizare. S-a implementat un mediu informațional virtual webbase, accesibil și modern de monitorizare, care este integrat cu sistemul GIS al definit generic (Portal).

Toate stațiile construite sau reabilitate de AQUATIM S.A în ultimii ani au fost dotate cu sisteme complexe de automatizare, folosite în procesele industriale, de tip SCADA. Toate aceste sisteme implementate au fost gândite astfel încât să permită pe viitor integrarea în două mari centre regionale SCADA, pentru controlul stațiilor de tratare și.

O provocare de actualitate o reprezintă sectorizarea sau DMA-uri conceptul **District Metered Areas**, astfel pentru Timisoara sunt delimitate 9 sectoare, din care 2 sectoare sunt pregătite realizând colectarea de date într-un mediu virtual respectiv echiparea sectoarelor cu smartmetere cca 8000 de contoare echipate cu module LoRaWan, urmand sa dezvoltam si celelalte sectoare.

A.8 STRATEGIA COMERCIALĂ ȘI DE CONSOLIDARE A RELAȚIILOR CU CLIENȚII

Preocuparea de **a adăuga valoare pentru client** în cazul societății noastre se va concentra și în viitor asupra relației cu clientul.

Fiind conștienți de faptul că serviciile noastre reprezintă un monopol, clienții fiind astfel captivi, și fiindcă nu întotdeauna putem să le oferim exact ceea ce își doresc sau ce se așteaptă să primească, este important să procedăm de așa manieră încât aceștia să nu fie dezamăgiți.

Acest aspect ne propunem să-l gestionăm și în viitor printr-o comunicare onestă și la timp a evenimentelor de întrerupere temporară a serviciilor noastre.

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

Consolidarea și îmbunătățirea imaginii companiei prin „Creșterea gradului de satisfacție al clienților față de serviciile oferite de Aquatim S.A” este una din condițiile esențiale ale unei societăți comerciale pentru a-și putea desfășura activitatea.

În schimbul serviciului prestat, clientul (consumatorul), conform stipulațiilor contractuale din contractul de furnizare, are obligația de plată a facturilor.

Implicarea societății în derularea proiectelor cu finanțare Europeană nerambursabilă și a creditelor de cofinanțare contractate cu BERD impun îndeplinirea unor indicatori printre care și **“rata minimă de colectare a creanțelor de la clienți”, care trebuie să fie minim 85%.**

Acest indicator stabilește ca la fiecare perioadă de raportare (semestru, an), cel puțin 85% din totalul veniturilor să fie încasate și se calculează după următoarea formulă:

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

A.9. STRATEGIA DE RESURSE UMANE

Resursele umane ale Aquatim S.A sunt elementul de bază care asigură îndeplinirea obiectivelor societății la un nivel calitativ ridicat.

Scopul implementării unei strategii de resurse umane este (i) consolidarea unui mediu organizațional care să activeze talente în companie, să genereze rezultate, să alinieze minți, inimi și suflete pentru atingerea obiectivelor organizației, (ii) îmbunătățirea comunicării interne (printr-o aplicare eficientă și transparentă în cadrul organizației), dezvoltarea profesională a angajaților, creșterea motivației și implicării angajaților, îmbunătățirea performanțelor în activitatea și rezultatele Aquatim.

Din perspectiva resurselor umane, conceptul privind **dezvoltarea organizațională și a relațiilor interumane** trebuie luat în calcul ca fiind unul dintre domeniile strategice și un pilon important într-o companie orientată spre viitor. Valoarea adăugată și avantajul competitiv ale unei organizații sunt asigurate de oameni. Contribuția unui management eficient al resurselor umane (din perspectiva dezvoltării organizaționale și a relațiilor interumane) la obținerea valorii adăugate se concretizează în asigurarea unor oameni care dispun de competențele și motivația necesare pentru **a crea și dezvolta o cultură a performanței** la nivel organizațional, **printr-o cultură organizațională** sănătoasă, asumată, aplicată.

Priorități strategice

A. Dezvoltarea personalului prin:

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

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

Abordarea strategică a gestionării remunerării constă într-un ansamblu integrat de practici în materie de salarii, prime și alte stimulente, precum și de avantaje sociale sau complementare ce vizează atingerea obiectivelor organizației.

Politica de salarizare trebuie să țină seama de factori atât interni, cât și externi, asupra cărora trebuie insistat cu ocazia negocierii contractului colectiv de muncă.

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

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

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

Aquatim se confruntă cu schimbări care vor afecta notabil volumul și structura posturilor

existente.

Pentru a face față acestor schimbări, Aquatim trebuie să inițieze un proces de analiză a posturilor (la actuala organigramă, urmare a preluării noilor localități în procesul de regionalizare) și competențelor (prin fișa postului).

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

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

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

La ora actuală se practică o politică flexibilă, eficientă, de formare continuă a personalului, conform cerințelor societății și specificului activităților prestate prin:

- activități de training
- stagii de pregătire și formare
- schimburi de experiențe

AQUATIM este o companie matură, puternică, cu un statut bine stabilit la nivel de piață regională/ națională și în rândul operatorilor pe segmentul pe care activează, cu angajați pregătiți, cu oameni care doresc să se formeze profesional, să fie informați, apreciați și motivați, să-și depășească limitele, să fie mândri și apreciativi, implicați și bucuroși că lucrează împreună cu și alături de o organizație cu o reputație bună pe plan intern și extern, care dorește și este deschisă prin managementul acesteia să inoveze, să-și dezvolte oamenii, să fie în trend cu cerințele și noutățile din domeniu.

În vederea dezvoltării societății în acest domeniu, viziunea mea este de a înființa un birou de dezvoltare organizațională și al relațiilor interumane, care să ajute compania să evolueze, să se dezvolte, să îmbunătățească performanțele individuale și de echipă, să scoată în evidență nevoile angajaților printr-o continuă, transparentă și eficientă comunicare internă, o relaționare interumană deschisă și cât mai concentrată către angajat, prin motivare și creșterea implicării oamenilor la locurile sale de muncă.

Două mari componente se justifică impetuos necesare prin înființarea unui astfel de birou, cu sarcini, obiective și acțiuni clare, cu un plan bine dezvoltat și aplicat, cu termene și perioade de desfășurare sustenabile și aplicabile: preocuparea pentru dezvoltarea și managementul carierei angajaților, precum și o cultură organizațională puternică, printr-o comunicare internă eficientă și transparentă, cât mai aproape de oameni și pentru oamenii organizației, cu un branding de angajator puternic, construit sistematic, continuu, planificat, acurat și ancorat în obiectivele de viitor.

Alături de proceduri bine organizate pentru angajare și selecție, adaptare, stimulente, evaluarea personalului, una dintre modalitățile de a ajuta la generarea de idei noi, stăpânirea echipamentelor moderne, dezvoltarea și implementarea tehnicilor și tehnologiilor avansate, precum și formarea angajaților cu înaltă calificare, o reprezintă crearea în organizație a **sistemului de dezvoltare profesională continuă a personalului**, care poate fi inclus sub umbrela creării acestui birou.

Esența dezvoltării profesionale continue a personalului constă în îmbunătățirea sistematică a nivelului de cunoștințe, formarea abilităților, dezvoltarea abilităților, stăpânirea diferitelor metode de comunicare, îmbunătățirea calităților personale și de afaceri necesare pentru efectuarea muncii, o cultură organizațională solidă pentru a satisface nevoile, cerințele și obiectivele de afaceri.

În cadrul organizațiilor, **managementul carierei** (dezvoltarea carierei angajatului) este văzut în parteneriat cu angajatul și reprezintă o componentă cheie a strategiei de atragere și retenție.

Mulți candidați sunt interesați de o companie în măsura în care aceasta consideră dezvoltarea carierei ca o componentă de bază a **culturii organizaționale**. Dezvoltarea socială a personalului presupune adaptarea sa în echipă, acceptarea valorilor companiei, cultura corporativă și dorința de a lucra pentru un scop comun.

Biroul de Dezvoltare organizațională și al relațiilor interumane are, ca rol primordial, **managementul carierei**, prin care să identifice nevoile și aspirațiile profesionale ale angajaților, bazându-se pe abilitățile lor transferabile și specifice, astfel încât să susțină evoluția dezvoltării competențelor pe termen mediu și lung în organizație. Din această perspectivă, sunt vizate atât **procesul de planificare a carierei** referitor la modalitățile de avansare ale angajaților în cadrul organizației, **performanțele angajaților** și **potențialul** acestora (stabilirea unui traseu profesional care să ajute fiecare persoană să vadă oportunitățile de dezvoltare în cadrul firmei), cât și **asigurarea succesiunii manageriale** cu menirea de a asigura pe cât posibil organizația că va dispune de persoanele de care are nevoie pentru a-și atinge obiectivele.

Este necesară o astfel de structură care, printr-o coordonare adecvată, concentrată și cu experiență, prin planificare clară, gestionare eficientă, stabilire de acțiuni, colaborare cu serviciul de resurse umane, precum și cu alte birouri (ex. Marketing – relații publice), structuri, departamente, să reușească să integreze, să concentreze, să urmărească implementarea ideilor, desfășurarea acțiunilor stabilite, urmărirea termenelor, responsabilitatea acțiunilor propuse și decise spre beneficiul organizației, cu scopul creșterii implicării și motivației angajaților, precum și a conștientizării apartenenței angajaților noștri la organizație, a asimilării valorilor, misiunii, viziunii, culturii organizaționale.

B. STRATEGII DE DEZVOLTARE

B.1. STRATEGIA DE DEZVOLTARE REGIONALĂ

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

Un element esențial pentru atingerea obiectivelor ambițioase de investiții asumate de România este lărgirea ariei de operare a Operatorilor mari, puternici, cu experiență, astfel încât aceștia să furnizeze servicii de alimentare cu apă și de canalizare în cât mai multe localități. Acest concept, de gestionare unitară, centralizată a sistemelor de apă și de canalizare și a serviciilor aferente este benefic tuturor localităților, 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 și canalizare în peste 125 de localități, tendința fiind în continuare de creștere, având în vedere finalizarea investițiilor din POS I și începerea investițiilor din POIM.

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

În acest sens, se are în vedere elaborarea și aplicarea procedurilor de extindere a ariei de operare în

localitățile membre ale ADI Apă-Canal Timiș, astfel încât acestea să se integreze rapid în structurile Aquatim S.A., precum și îmbunătățirea structurii organizatorice a Sucursalelor, prin asigurarea managementului activităților operaționale la nivel local și a activităților majore și serviciilor suport prin managementul centralizat.

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

- Programele anuale de investiții realizate din surse proprii ale Aquatim S.A. inclusiv fondul IID;
- Programele anuale de investiții finanțate din bugetele locale sau din alte fonduri atrase de autoritățile locale;
- Proiectul ”Extinderea și modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare în județul Timiș”;
- Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Timiș.

Accesarea de noi fonduri europene pentru sectorul de apă potabilă și apă uzată din aria de operare a Aquatim S.A.:

I. Planul National de Redresare si Reziliență

În cadrul Componentei 1 – Managementul apei, se vor aborda doua tipuri de investiții :

- Investiția I1 - Extinderea sistemelor de apă și canalizare în aglomerări mai mari de 2 000 de locuitori echivalenți.
- Investiția I3 – Sprijinirea conectării populației cu venituri mici la rețelele de alimentare cu apă și canalizare existente.

II. Programul Operațional Dezvoltare Durabila 2021-2027

Se vor finanța următoarele tipuri de investiții :

- ✓ **Investiții integrate de dezvoltare a sistemelor de apa si apa uzata care contribuie la conformarea cu DAP si DEAUU, respectiv:**
 - Construirea, reabilitarea si extinderea sistemelor de apa potabila noi/existente - captare si aducțiune, stații de tratare, masuri legate de eficienta, rețele de transport si distribuție a apei destinate consumului uman ;
 - Construirea, reabilitarea si extinderea rețelelor de canalizare noi /existente si construirea/reabilitarea/modernizare a stațiilor de epurare a apelor uzate care asigura colectarea si epurarea încărcării organice biodegradabile în aglomerări mai mari de 2.000 l.e., inclusiv soluții pentru un management adecvat pentru tratarea nămolurilor rezultat în cadrul procesului de epurare a apelor uzate;
 - Masuri necesare pentru eficientizarea proiectelor si sustenabilitatea investițiilor (automatizări, SCADA, GIS, contorizări, etc.);
- ✓ **Investiții pentru modernizarea rețelei naționale de monitorizare a calității apei potabile ;**
- ✓ **Operațiuni pentru scăderea consumului de energie si a emisiilor de gaze cu efect de sera la nivelul operatorilor de apa.**

B.2. STRATEGIA DE EFICIENTIZARE A ACTIVITĂȚILOR

Implementarea unui sistem modern de modelare hidraulică

Eficiența serviciului de alimentare cu apă potabilă presupune asigurarea cerințelor calitative și cantitative pentru toți consumatorii brașați la sistemul public de alimentare cu apă cu costuri de operare optime (reducerea consumului energetic, reducerea pierderilor de apă, reducerea numărului de avarii etc.). Pentru a putea analiza performanța unui sistem de alimentare cu apă la un nivel global, este nevoie de realizarea unui model hidraulic cât mai precis, iar precizia modelului hidraulic depinde în primul rând de calitatea bazei de date pe care este construit.

În decursul anilor Aquatim S.A. a investit în crearea unui Sistem Informațional Geografic (GIS) performant și construit pe date cât mai exacte din teren, în echipamente și instrumente de monitorizare a sistemelor de alimentare cu apă (în special al sistemului Municipiului Timișoara, dar nu numai), și există și o bază de date actualizată în permanență privind datele de consum. S-a creat un serviciu de sine stătător pentru GIS și managementul activelor, dotat și cu program performant de modelare hidraulică (Bentley), serviciu în cadrul căruia paralel cu îmbunătățirea și actualizarea bazei de date GIS s-a pus accent și pe instruirea și pregătirea personalului necesar realizării modelelor hidraulice complexe.

Dacă în cazul localităților mici modelarea hidraulică se poate realiza la nivelul activității de proiectare, în cazul sistemelor existente complexe, cum este Sistemul Zonal de Alimentare cu Apă Timișoara, care deservește sute de mii de consumatori din Timișoara și localitățile periurbane, activitatea de modelare trebuie realizată de o echipă dedicată. Având la dispoziție instrumentele enumerate mai sus, se dorește realizarea unui model hidraulic care să se poate folosi pentru următoarele scopuri:

1. Exploatare:

- simularea unor operațiuni privind exploatarea Sistemului de Alimentare cu Apă în cazul unor intervenții/avarii pe anumite tronsoane;
- analiza sectoarelor de apă/ localizare zone cu probleme

2. Proiectare:

- modelarea lucrărilor de extindere/reabilitare a rețelei de alimentare apă

3. Avizare:

- analiza soluțiilor depuse spre avizare ținând cont de modul în care lucrările afectează întregul Sistem Zonal de Alimentare cu Apă din Timișoara

4. Optimizare costuri de operare

- detecția și reducerea pierderilor de apă din sistem
- analiza posibilităților de reducere al consumului electric necesar deservirii consumatorilor
- analiza posibilităților de eficientizare contorizare clienți și monitorizare rețea, etc.

La construirea modelului hidraulic, reprezintă o prioritate realizarea legăturilor la sistemele informaționale al Aquatim S.A., astfel încât să existe posibilitatea actualizării modelului cu ușurință.

În prima etapă (în curs) se realizează modelul hidraulic pentru rețeaua de distribuție din Mun. Timișoara (cca. 765 km de rețea), urmând să se completeze modelul cu localitățile periurbane aparținând SZAA Timișoara, dar pe termen lung se dorește ca sistemele de alimentare cu apă din toate localitățile din aria de operare Aquatim S.A. să fie operate bazat pe date provenite din modele hidraulice cât mai precise.

Implementarea unui sistem informatic integrat

Aquatim S.A. a achiziționat și implementat un sistem informatic integrat, cu arhitectură client/server sau web, care să reprezinte un instrument de management și gestiune utilizat atât de conducerea companiei, cât și de toți utilizatorii companiei, locali sau aflați la distanță.

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

Începând cu anul 2017, s-a inițiat implementarea efectivă a sistemului informatic integrat EMSYS, după preluarea tuturor informațiilor din programele utilizate anterior.

Sistemul este structurat pe mai multe module, așa cum s-a solicitat prin caietul de sarcini, astfel încât să răspundă nevoilor societății:

1. Modulul Gestiune Avize
2. Modulul Gestiune Contracte
3. Modulul „Gestiune, facturare, listare, încasare și urmărire clienți
4. Modulul „Gestiune contoare, determinare consumuri”
5. Modulul relații cu publicul, sesizări și reclamații
6. Modulul „Gestiunea parcului auto”
7. Modulul Achiziții
8. Modulul „Gestiunea stocurilor”
9. Modul „Gestiunea producției”
10. Module pentru activitatea economică
11. Modulul pentru analiza parametrilor de calitate a apei
12. Modulul Resurse Umane
13. Modulul pentru gestiunea documentelor
14. Modulul pentru Top Management

După finalizarea implementării și analiza funcționalității sistemului, s-a procedat la dezvoltarea continuă acestuia prin realizarea de noi funcții care să asigure o digitalizare continuă a activității societății.

Cercetare, dezvoltare tehnologii noi

Strategia de cercetare dezvoltare tehnologii noi este orientată spre identificarea soluțiilor pentru îmbunătățirea calității apei, protecția mediului și modernizarea/optimizarea tehnologiilor de proces, cu reducerea cheltuielilor de exploatare.

Aquatim S.A. își propune efectuarea de studii de tratabilitate privind posibilități de îmbunătățire a tehnologiilor existente și promovarea de tehnologii noi în stațiile de tratare a apei, în vederea potabilizării; efectuarea de studii privind optimizarea proceselor biologice de aerare extinsă și condiționarea nămolurilor, precum și încheierea de parteneriate pentru accesarea fondurilor pentru diverse studii de cercetare pe plan național și internațional.

7. PRINCIPII DE MANAGEMENT. VALORILE AQUATIM

7.1. PRINCIPII DE MANAGEMENT

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

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

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

2. **Principiul Continuității Serviciilor Publice** – serviciile publice sunt constituite ca să răspundă unor nevoi permanente ale cetățenilor și nu unor nevoi trecătoare. Datorită specificului Companiei și a impactului pe care îl au aceste servicii asupra bunăstării populației și a bune desfășurări a activității clienților în aria de operare, este foarte important să facem tot posibilul ca serviciile de apă și canalizare să funcționeze neîntrerupt la standardele de calitate asumate, iar întreruperile să fie programate sau cu timp de rezolvare cât mai redus cu putință. Oamenii au nevoie de apă și canalizare 24 de ore din 24 și 7 zile din 7.

Acest principiu ghidează deciziile acțiunilor, de ierarhizare a priorităților, investițiilor, alocării resurselor, planificării etc., în special la nivel operațional, pe termen scurt, în activitățile de zi cu zi, dar și pe termen mediu și lung.

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

Acest principiu facilitează luarea unor decizii și implementarea unor măsuri bine ancorate în nevoile companiei și în realitatea de pe teren.

4. **Principiul Dezvoltării Strategice** – este unanim acceptată ideea că schimbarea este parte integrantă a vieții și societăților din toate timpurile. În prezent, această caracteristică este complexă și dinamică datorită interdependenței factorilor principali atât interne companiei, cât și externe: nevoile clienților, dezvoltare regională, cercetare-dezvoltare, dezvoltarea tehnologiei și a tehnologiilor, legislație, protecția mediului, situație socio-economică, resurse umane și economice.

Acest principiu ghidează planificarea eficace, pe termen mediu și lung, pe de o parte prin procesul de menținere, întreținere și înlocuire a echipamentelor, rețelelor, instalațiilor, stațiilor de epurare, uzinelor de apă, forajelor și stațiilor de pompare iar pe de altă parte prin procesul de creștere a gradului de

accesibilitate a populației la servicii de apă și canalizare prin construirea de noi stații de epurare, uzini de apă, stații de pompare, prin extinderea rețelelor și activității regionale.

5. Principiul Sinergiei Eforturilor – în scopul atingerii obiectivelor sunt mobilizate o diversitate semnificativă și complexă de oameni cu competențe diferite. Organizarea și motivarea oamenilor, comunicarea organizațională, dezvoltarea competențelor și aplicarea acestora într-o manieră eficientă și eficace, sunt câteva dintre preocupările pe care le promovăm prin intermediul acestui principiu.

Acest principiu facilitează luarea deciziilor într-o manieră care să realizeze masa critică optimă de oameni, necesară inițierii, realizării, implementării și finalizării diferitelor proiecte, acțiuni și activități.

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

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

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

Acest principiu are la bază:

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

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

Aceste principii au la bază o serie de valori în care credem și pe care le promovăm în compania noastră. În rândurile care urmează, menționăm cele mai importante valori în care credem, fără a ne rezuma doar la acestea: integritate, loialitate, responsabilitate, respectul legii, echitate, transparență, profesionalism, deschidere.

7.2. VALORILE AQUATIM S.A

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

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

Integritate – suntem un colectiv cu o conduită onestă.

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

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

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

Echitate - atât angajații societății, cât și clienții sunt tratați imparțial, corect și echitabil.

Transparență - facem eforturi pentru o transparență maximă în ceea ce privește regulile, procedurile, cerințele profesionale, principiile de evaluare, etc.

Profesionalism - folosim toate resursele pentru atingerea unui standard ridicat de calitate a serviciilor prestate, pentru satisfacerea cerințelor clienților și câștigarea loialității acestora. Ne bazăm pe o bună judecată profesională asigurată de experiența și valoarea angajaților noștri. Comunicăm, conlucrăm și reușim împreună.

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

Dialog - promovăm procesul voluntar prin care partenerii se informează, consultă și negociază în vederea stabilirii unor acorduri în probleme de interes comun.

Confidențialitate - suntem fideli acestui principiu în asigurarea accesului la informație în conformitate cu legile, regulile și procedurile existente. Protejăm datele cu caracter personal și cele privitoare la partenerii externi.

8. CONCLUZII

Principalele consecințe ale implementării și monitorizării cu succes a prezentei Componente de management vizează consolidarea operatorului regional AQUATIM S.A. respectiv atingerea competitivității la nivel național în ceea ce privește calitatea serviciilor de apă și de canalizare furnizate consumatorilor.