



PLAN DE ADMINISTRARE

2021-2025

**ADMINISTRARE ȘI EXPLOATARE A PATRIMONIULUI ȘI
SERVICIILOR DE UTILITĂȚI PUBLICE ARGEȘ S.A.**

- întocmit în baza O.U.G. nr. 109/2011 -
modificata si aprobata prin Legea nr. 111/2016

CUPRINS

INTRODUCERE-SCOP

CAPITOLUL 1. PREZENTAREA SOCIETĂȚII ADMINISTRARE ȘI EXPLOATARE A PATRIMONIULUI ȘI SERVICIILOR DE UTILITATI PUBLICE ARGEȘ

1.1. Date de indentificare ale Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A.

1.2. Domeniul de activitate al Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A.

1.3. Cadrul legislativ

CAPITOLUL 2. ANALIZA DIAGNOSTIC

2.1 Analiza de tip PEST

2.4.1. Factori politico-legislativi

2.4.2. Factori economici

2.4.3. Factori socio-culturali

2.4.4. Factori tehnologici

2.2. Analiza organizațională și de resurse umane a Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A.

2.2.1. Structura organizatorica

2.2.2. Guvernanta Corporativa

2.2.3. Consiliul de Administratie

2.2.4. Conducerea executiva

2.3. Analiza manageria la Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A.

2.3.1. Măsurile privind eficientizarea activității societății

2.4. Diagnostic financiar

2.5. Analiza SWOT

CAPITOLUL 3. STRATEGIA SOCIETĂȚII – PLAN EFECTIV DE ADMINISTRARE

3.1. Definirea strategiei generice

3.2. Obiective strategice – aspecte externe

3.2.1. Viziune, misiune și valori

3.3. Obiectivele Strategice privind administrarea Societății

3.3.1. Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor

3.3.2. Eficienta economica

3.3.3. Orientarea către client

3.3.4. Competenta profesionala

3.3.5. Grijă pentru mediu

3.3.6.Preocuparea pentru sănătatea populației și a angajaților

CAPITOLUL 4. INDICATORI SI CRITERII DE PERFORMANTA

4.1.Indicatori financiari de performanță

4.2.Criterii de performanta privind activitatea operationala

4.3.Criterii de performanta privind calitatea serviciilor

4.3.1. Mentinerea calitatii serviciilor

4.3.2. Respectarea politicii de tarificare aprobate in Contractele de Delegare

4.3.3. Consolidarea relatiilor cu clientii

4.4.Indicatori de monitorizare:

4.4.1.Branșarea și racordarea utilizatorilor

4.4.2.Măsurarea și gestiunea consumului de apă

4.4.3.Citirea, facturarea și încasarea contravalorii serviciilor de apă și de canalizare furnizate / prestate

4.4.4.Calitatea serviciilor furnizate/prestate

4.4.5.Răspunsuri la solicitările scrise ale utilizatorilor

4.5.Optimizarea performantelor economice

4.6.Criterii de performanta specifici activitatii de guvernanta corporativa

CAPITOLUL 5. PLAN DE MANAGEMENT

5.1. Indicatorii de performanta financiara

5.2.Criterii de performanta privind activitatea operationala

5.2.1.Dezvoltarea unui management eficient de detectare si reducerea cantităților de apa nefacturata

5.2.2. Obiective specifice ale strategiei de management

5.2.3.Programul de măsuri

5.2.4. Mentenanta echipamentelor

5.2.5. Eficientizarea consumului de energie

5.2.6. Dezvoltarea unui sistem eficient si eficace de management al performantelor resurselor umane

5.3.Criterii de performanta privind calitatea serviciilor – relatia cu clientii

5.4.Criterii de performanta specifici activitatii de guvernanta corporativa

5.5.Strategia privind controlul intern managerial

CAPITOLUL 6.TRASPARENTA, OBLIGATII DE RAPORTARE

CONCLUZII

Introducere-Scop

Prezentul plan de administrare întocmit în conformitate cu cerințele Ordonanței de Urgență nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016 are ca scop definirea strategiei de administrare a societății Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș, de către membrii Consiliului de administrație, numiți prin Hotărârea AGA nr.3 din 12.07.2021, respectiv:

- Stoicea Alin – Președinte al Consiliului de Administrație, reprezentant al autorității publice tutelare, membru al Comitetului de audit, administrator neexecutiv;
- Ciocnitu Eduard – membru al Comitetului de audit, administrator neexecutiv;
- Ilinescu Liliana- administrator executiv.

CAPITOLUL 1. PREZENTAREA SOCIETĂȚII ADMINISTRARE ȘI EXPLOATARE A PATRIMONIULUI ȘI SERVICIILOR DE UTILITATI PUBLICE ARGEȘ

1.1. Date de indentificare ale Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A.

Prin HCJ Argeș nr. 19/22.02.2001 s-a înființat Regia Autonomă de Gospodărire Comunală Județeană Argeș, iar prin HCJ nr. 17/14.02.2008 aceasta s-a transformat în Apă Argeș SA, care ulterior prin HCJ nr.126/26.07.2010 a devenit Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A.

Pentru atingerea obiectivelor de mediu și operaționale la nivel național și local, fostele regii de apă s-au reorganizat în societăți comerciale având capital integral aparținând UAT, care au devenit acționarii societății create.

Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș transformată din Apă Argeș S.A prin Hot. nr. 126/26.07.2010 are un capital subscris vărsat în valoare de 2.990.000 lei.

Sediul societății Adminstrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. este în România, com.Bradu, sat Geamăna nr.623, jud.Argeș, Tel.:0248.280.358; Fax:0248.285.029, e-mailaepsupa@yahoo.com., web site www.aepsupa.ro.

Adminstrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. funcționează conform HCJ nr.126/26.07.2010 sub autoritatea Consiliului Județean Argeș ca persoană juridică, fiind organizată ca societate de interes public județean pe bază de gestiune și autonomie financiară.

A.E.P.S.U.P ARGES întocmește anual bugetul de venituri și cheltuieli, bilanțul contabil și contul de profit și pierderi, conform modelelor elaborate de Ministerul Finanțelor Publice.

Bugetul de venituri și cheltuieli al societății Adminstrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A se stabilește pentru fiecare exercitiu financiar și cuprinde venituri și cheltuieli stabilite conform legii.

Veniturile societății Adminstrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități

Publice Argeş S.A se asigura din Contractele de delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă încheiate cu 6 dintre autoritaşile locale ale comunelor Băbana, Miceşti, Cotmeana, Cuca, Brăduleş, Popeşti si din Contracte de furnizare apă încheiate cu alţi operatori sau cu autoritaşile locale din comunele Moşoaia, Poiana Lacului si Morareşti.

Salarizarea personalului din cadrul Administrare si Exploatare a Patrimoniului si Serviciilor de Unitati Publice Argeş se face prin negociere directă în limita bugetului aprobat, conform legislaşiei în vigoare, potrivit grilei de salarizare aprobata de Consiliul de Administraşie al societatii.

Cheltuielile de administrare şi întreţinere ale A.E.P.S.U.P ARGEŞ se asigură din veniturile proprii.

Conducerea societăşii revine directorilor şi consiliului de administraşie compus din 3 persoane numite prin hotărârea Adunării Generale a Acşionarilor.

1.2. Domeniul de activitate al Administrare si Exploatare a Patrimoniului şi Serviciilor de Utilitaşi Publice Argeş S.A.

Domeniul principal de activitate îl reprezintă captarea, tratarea, transportul şi distribuirea apei potabile – cod CAEN nr. 3600, conform Ordinului nr.337/2007 al preşedintelui Institutului Naşional de Statistică, privind actualizarea Clasificărilor din Economia Naşională.

Administrare si Exploatare a Patrimoniului şi Serviciilor de Utilitaşi Publice Argeş S.A. deşine **licenşă clasa 3** pentru serviciul public de alimentare cu apa si canalizare, valabila până în anul 2023, devenind unitate specializata pe raza a 9 comune ale judetului Argeş, asigurând servicii pentru o populatie de peste 14.718 locuitori, 80 agenti economici si 49 institutii publice, dupa cum urmeaza:

- **Distribuşie apă potabilă în** Băbana, Poiana Lacului, Moşoaia, Miceşti, Cotmeana, Cuca, Morareşti, Brăduleş, Popeşti;

Societatea are urmatoarele puncte de lucru – ce sunt dezmembrăminte fără personalitate juridică – după cum urmeaza:

- STAŞIA DE POMPARE 1 – sat MANCIOIU, comuna MORAREŞTI, judeşul Argeş
- STAŞIA DE POMPARE 2 – sat MANCIOIU, comuna MORAREŞTI, judeşul Argeş
- STAŞIA DE POMPARE SI CLORINARE – sat SINEŞTI , comuna CUCA, judeşul Argeş
- STAŞIA DE POMPARE – sat URSOAIA- C.I.A.S. BASCOVELE , comuna COTMEANA, judeşul Argeş
- STAŞIA DE POMPARE SI CLORINARE – sat MICEŞTI , comuna MICEŞTI, judeşul Argeş
- STAŞIA DE POMPARE SI CLORINARE – sat PURCARENI , comuna MICEŞTI, judeşul Argeş
- STAŞIA DE TRATARE SI POMPARE – sat BRĂDEŞTU , comuna BRADULEŞ, judeşul Argeş

- STAȚIA DE POMPARE SI CLORINARE – sat POPEȘTI - PALANGA – sist.I, comuna POPEȘTI, județul Argeș
- STAȚIA DE POMPARE SI CLORINARE – sat SLOBOZIA - PURCĂRENI – sist.II, comuna POPEȘTI, județul Argeș
- STAȚIA DE POMPARE SI CLORINARE – sat BĂBANA , comuna BĂBANA, județul Argeș
- STAȚIA DE POMPARE – Trivale, municipiul PITEȘTI, județul Argeș

Obiectele secundare de activitate ale societății sunt prezentate în Actul Constitutiv al Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș, aprobat prin Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor nr.27/04.02.2017 și actualizat prin Hotărârea AGA nr.38/18.01.2019.

1.3. Cadrul legislativ

Cadrul legal după care funcționează Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. este dat în principal de:

- Constituția României;
- Actul Constitutiv al societății Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A.
- Legea nr. 31 / 1990 privind societățile comerciale republicată , cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 204 / 09 noiembrie 2012 privind aprobarea OUG 13/2008 pentru modificarea și completarea legii 51 / 2006 a serviciilor comunitare de utilități publice și Legii 241 / 2006;
- Legea nr. 224 / 24.07.2015 pentru modificarea și completarea Legii nr. 241 / 2006 a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 53/2003 privind Codul Muncii, actualizată;
- Legea 51/2006 actualizată, privind serviciile comunitare de utilități publice;
- HG nr.722/2016 privind aprobarea normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice;
- Ordonanța de Urgență nr. 109 / 2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice modificată și aprobată prin Legea 111/2016;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 2032/2013 privind aprobarea formatului și structurii bugetului de venituri și cheltuieli, precum și a anexelor de fundamentare a acestuia;

CAPITOLUL 2. ANALIZA DIAGNOSTIC

2.1 Analiza de tip PEST

Analiza PEST reprezintă o analiză a impactului și a tendințelor generale ale mediului extern, privită prin prisma factorilor politici, economici, sociali și tehnologici (Politic, Economic, Social și Tehnologie) care ar putea afecta dezvoltarea strategică a unei afaceri.

2.1.1. Factorii politici-legislativi

Mediul politic se referă la toate acele acte întreprinse de Guvern care afectează economia și mediul de afaceri în general. Reglementările guvernamentale și politice care au impact asupra mediului de afaceri includ și legi comerciale, de muncă, politicile fiscale, legile și normele de mediu, restricții comerciale, tarifele comerciale, politicile de infrastructură și dezvoltare, grad de stabilitate politică, etc., având o influență importantă asupra mediului de afaceri și a economiei în general.

Factorii politici-legislativi influențează Societatea atât pozitiv cât și negativ. Factorii politici pot influența pozitiv activitatea societății, având în vedere că acționarii sunt factori legali. Orice societate ce are activități de servicii publice este influențată de deciziile legislative. Factorii politici pot influența și negativ activitatea Societății, având în vedere repetatele schimbări legislative, astfel că realizarea unor programe pe termen mediu și lung este dificil de implementat.

Ca și concluzie putem afirma că factorii politico – legislativi influențează activitatea Societății dând posibilitatea extinderii ariei de operare. Societatea trebuie să se folosească de factorii politici favorabili acum pentru că aceștia pot fi modificați în timp.

2.1.2. Factori economici

Mediul economic în care acționează societatea cuprinde totalitatea factorilor din economie care influențează capacitatea acestora de a concura în domeniul său de activitate, dar și posibilitatea și disponibilitatea consumatorilor de a achiziționa serviciile prestate.

Dintre factorii care influențează puterea de cumpărare amintim:

Rata inflației, evoluția prețurilor, modelele de consum ale populației, rata șomajului.

Oportunități:

Deschiderea pieței energiei și a gazelor, fapt care conduce la creșterea puterii de negociere a societății în relația cu furnizorii de energie electrică și gaze;

Amenințări:

- Scăderea puterii de cumpărare a populației active, ca urmare a decalajului dintre creșterea salariilor și prețurile de consum;
- Creșterea ratei șomajului la nivel național, județean și local determină o pondere mai mare a populației cu venituri reduse la nivelul localităților deservite de Societate;
- Deteriorarea mediului macroeconomic în ultimii ani și scăderea creșterii economice în zona

Euro, face mai dificilă accesarea unor credite pentru investiții în infrastructură, datorită creșterii costului creditării.

Modificările fiscale duc la crearea unui mediu instabil de afaceri.

- Rata inflației

Prețurile de consum au continuat să crească, rata anuală a inflației de asemenea, pe fondul scumpirii mărfurilor alimentare și a celor nealimentare potrivit datelor Institutului Național de Statistică. Creșterea ratei inflației va avea efect negativ asupra Societății, datorită unei predictibilități mai reduse a bugetului de venituri și cheltuieli.

- Rata șomajului în județ

La nivel local nu există resurse umane suficiente ce pot fi atrase în activitatea Societății. Societatea se confruntă cu lipsa personalului calificat pe meserii (electricieni, sudori, lacatusi-mecanici, etc.).

- Fiscalitatea (taxe și impozite)

La nivel macroeconomic, anul 2021 precum și anii care vor urma vor fi definiți de o serie de măsuri în domeniul fiscal legate de nevoile bugetului de stat și de criza generată de pandemia Covid19.

Mediul de business românesc este expus unei situații de costuri crescute, combinată cu o disponibilitate redusă a forței de muncă pe piața autohtonă. Din păcate, legislația fiscală actuală nu oferă angajatorilor/ angajaților afecți soluții care să compenseze această creștere de costuri.

Este evident că pandemia de COVID 19 reprezintă o sursă de stres la nivel global, atât pentru populație, dar și pentru sistemele de sănătate, afaceri și guverne. România se diferențiază de alte țări din Europa prin prisma deficitului bugetar mare cu care a intrat în criză. Așadar, suportăm cu toții stresul cumulat al mai multor crize: epidemiologică și socială, economică și bugetară, toate augmentate de criza politică încă nefinalizată.

Politica fiscală românească este pusă, însă, sub o presiune mult mai mare decât în alte țări, având în vedere că cheltuielile generate de pandemie se adaugă la o notă de plată deja încărcată excesiv dinainte de criză: 2019 s-a încheiat cu un deficit bugetar de peste 4% din PIB, fapt care a atras și procedura de infringement din partea Comisiei Europene.

Așteptările mediului de afaceri sunt ca fiscalitatea să nu crească în această perioadă de criză, ba dimpotrivă.

Având în vedere evoluțiile recente, este prematur să considerăm că economia națională a intrat în etapa post-pandemie, și, în lipsa unei proiecții realiste privind situația epidemiologică în țară și în restul lumii, devine tot mai evident că o revenire a economiilor va întârzia mai mult decât se prevăzuse inițial. Mai toate estimările recente se măsoară, de fapt, în ani.

Criza epidemiologică afectează grav societatea în moduri diferite și complexe. Cu titlu de exemplu, vedem scăderi de afaceri cauzate de distanțare și chiar de izolare: serviciile de turism sau birouri/fabrici unde apar focare de infecție. Acestea duc la inactivitate, șomaj, impozite mai mici la buget. Pe de altă parte, statul are cheltuieli mai mari pentru susținerea sistemului medical și pentru susținerea sectoarelor economice și populației afectate (susținere financiară directă, scutiri sau amânări de taxe etc.).

Pentru afaceri, menținerea activității la nivelul actual sau chiar supraviețuirea sunt elementele definitorii pentru această perioadă. Schimbările viitoare, inclusiv în fiscalitate, vor reprezenta noi teste pentru a vedea ce segmente sociale și de afaceri sunt mai fragile sau mai rezistente.

Evident că și societatea noastră, AEPSUP Argeș, a fost și este afectată de criza cauzată de pandemia de Covid19. Tarifele pentru apa potabilă distribuită în zonele de operare ale societății, nu au putut fi actualizate din cauza pandemiei de coronavirus, care a dus la instituirea stării de urgență/alertă și deci, la stoparea modificării tarifelor.

Toate acestea duc la crearea unui mediu nefavorabil și instabil pentru Societate și îngreunează prognoza bugetară a anilor următori.

- Cursurile de schimb ale monedelor

Potrivit prognozelor oficiale, cursul leu/euro crește continuu, iar în momentul de față este în jurul valorii de 4,9145 lei/euro.

Este de așteptat ca România să nu adopte moneda unică europeană prea devreme, având în vedere declarațiile politice și pe cele ale guvernatorului BNR. În cazul scenariului de mai sus un credit în valută va prezenta riscuri valutare majore pentru Societate, având în vedere și absența unei acoperiri naturale la riscul valutar.

Riscul valutar este prezent și în ceea ce privește achizițiile și investițiile derulate de Societate, având în vedere că prețul unor bunuri/ tarifele unor servicii sunt legate de evoluția cursului leu/euro sau leu/dolar.

2.1.3. Factori socio-culturali

Mediul socio-cultural reprezintă un complex de elemente cu caracteristici de maximă eterogenitate din punctul de vedere al efectelor și al ariei de acțiune. Modificările în timp ale acestor elemente sunt lente.

Având în vedere specificul activității Societății, factorii socio-culturali nu au un impact semnificativ asupra acesteia. Totuși, există câteva elemente care trebuie luate în considerare:

- Pregătirea forței de muncă: reducerea specializărilor tehnice și disponibilitatea forței de muncă calificată în domeniul tehnic care să asigure înlocuirea personalului existent după pensionare;

- Migrația forței de muncă: în general oamenii migrează către zone cu potențial economic mai ridicat.

- Organizarea sindicală: sindicatele pot crea o presiune suplimentară asupra Societății pentru obținerea de beneficii și avantaje în creștere, cu impact negativ asupra rezultatelor. Trebuie obținut un echilibru corespunzător între motivație și remunerarea muncii.

2.1.4. Factori tehnologici

Tehnologia este în continuă schimbare, inovația fiind factor de dezvoltare economică continuă. Factorii tehnologici care afectează societatea sunt:

- Disponibilitatea unor tehnologii de exploatare mai eficientă;
- Sisteme IT: sistemele de management integrat, relații cu clienții etc. disponibile pot contribui la eficientizarea activităților derulate la nivelul regiei;
- Sistemele de monitorizare mediu, siguranță în exploatare: aceste sisteme sunt disponibile și trebuie accesate de Societate pentru creșterea calității serviciilor, respectarea obligațiilor de mediu, exploatare sigură și durabilă.

2.2. Analiza organizațională și resurse umane

2.2.1. Structura organizatorică a societății Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș este următoarea:

- A. Adunarea Generală a Acționarilor
- B. Consiliul de Administrație
- C. Director general

Compartimentele în subordinea directă a directorului sunt:

Direcția economică

- Serviciul financiar:

- compartiment contabilitate;
- compartiment comercial.

Serviciul resurse umane, administrativ;

Serviciul tehnic:

- comp. exploatare și întreținere rețele apă și canal;
- comp. proiectare investiții autorizării și devize.

Societatea are un număr de 30 salariați, 27 execuție, iar venitul mediu lunar pe salariat este de 23.203 lei.

Structura de personal la 30.06.2021 se prezintă după cum urmează:

➤ Pe specialități:

- Studii tehnice, inginerie: 1
- Studii economice: 4
- Maiștri: 1
- Muncitori calificați: 22
- Muncitori necalificați: 2

➤ Pe categorii de studii:

- studii superioare: 7
- studii medii: 21
- necalificați: 2

➤ Pe funcțiuni:

- personal conducere 3
- personal execuție 27

- Pe categorii de varsta
- Sub 25 ani: 2
- 25-35 ani: 4
- 35-45 ani: 5
- 45-55 ani: 13
- Peste 55 ani: 6

Evoluția numărului de personal este prezentată în tabelul de mai jos, împreună cu evoluția salariului mediu brut lunar:

Indicator	2020	30.06.2021
Număr salariați (mediu)	33	29
Fondul de salarii (lei) fără contribuții sociale	1.327.000	726.823
Salariul mediu brut (lei lunar)	3.351	3.203

2.2.2.Guvernanța Corporativă

Societatea Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș funcționează în baza unui sistem de guvernanță corporativă structurat în principal în baza prevederilor Legii nr.31/1990 privind societățile comerciale, ale Legii nr.111/2016 actualizată, pentru aprobarea O.U.G. nr.109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. este o societate administrată unitar, având un Consiliu de Administrație al căror membri sunt numiți de către Adunarea Generală a Acționarilor și un Director general, care este numit de către Consiliul de Administrație.

Structurile esențiale de guvernanță corporativă sunt:

- ➤ Adunarea Generală a Acționarilor;
- ➤ Consiliul de Administrație;
- ➤ Directorul General.

Adunarea Generală a Acționarilor este principalul organism de guvernare corporativă al Societății, care decide asupra activității, politicii economice și de afaceri a Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A., care a stabilit și implementat proceduri interne solide privind organizarea și desfășurarea A.G.A., precum și reguli care guvernează activitatea legală și statutară a acesteia, în conformitate cu Actul Constitutiv și cu legislația aplicabilă.

Organul executiv al societății este Consiliul de Administrație, format din 3 membri. Membrii Consiliului de Administrație sunt aleși de către Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor pentru un mandat de 4 ani, pot fi realeși sau, în cazul neîndeplinirii obiectivelor principale, pot fi revocați de către Adunarea Generală Ordinară.

Președintele Consiliului de Administrație este ales de către Consiliul de Administrație dintre membrii săi. Această funcție nu poate fi îndeplinită de Directorul General chiar dacă este/sau nu este membru al Consiliului de Administrație. Președintele Consiliului de Administrație este numit pe o perioadă care nu poate depăși durata mandatului său de administrator și poate fi revocat oricând de către Consiliul de Administrație.

2.2.3. Consiliul de Administrație al Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A.

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016 și Hotărârii AGA nr.3 din 12.07.2021, Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. este administrată de către un Consiliu de Administrație.

Competența luării deciziilor de administrare și a deciziilor de conducere a Societății și răspunderea, în condițiile legii, pentru efectele acestora revine Consiliului de Administrație și directorului, căruia i-au fost delegate atribuțiile de conducere.

- Consiliul de Administrație al Societății este constituit cu respectarea prevederilor O.U.G. 109/2011 modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016 și este format din 3 membri, în calitate de administratori. Membrii consiliului de administrație sunt numiți prin Hotărâre de Adunarea Generală a Acționarilor. Mandatul acestora a fost prelungit cu respectarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016, prin Hotărârea AGA nr. 3/12.07.2021

Necesitatea elaborării planului de administrare, precum și conținutul acestuia sunt stabilite prin Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016.

Cerința prevăzută de actul normativ indicat, conform art. 30 alin.(2), cu privire la conținutul Planului de administrare, este includerea în cadrul acestuia a componentei de administrare și a componentei de management, în vederea negocierii și aprobării indicatorilor de performanță ce vor fi prevăzuți în actul adițional la Contractele de mandat ale administratorilor sau directorilor conform art.2 alin (11).

Modificările și completările ulterioare, în timpul unei execuții bugetare, se fac prin corelarea cu Bugetul de Venituri și Cheltuieli ori de câte ori acesta se rectifică.

Lista membrilor Consiliului de Administrație este publicată pe pagina de internet a Societății, pe întreaga durată a mandatului acestora. În cadrul Consiliului de Administrație s-a constituit Comitetul de Audit și Comitetul de Nominalizare și Remunerare, formate din 2 administratori neexecutivi, conform Deciziei C.A. nr.4/12.07.2017.

Dispozițiile privind auditul statutar al situațiilor financiare, anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate, sunt aplicabile, în mod corespunzător conform Actului Constitutiv al Societății.

Membrii consiliului de administrație își exercită mandatul cu prudența și diligența unui bun administrator.

Consiliul de Administrație este organizat și își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile prezentate în Actul Constitutiv și în Regulamentul de Organizare și Funcționare al Societății.

FUNCȚIILE PRINCIPALE ALE CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE

Rolul principal al Consiliului de Administrație este cel de administrare a societății Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. la nivel strategic.

În acest sens, acesta exercită trei funcții principale și care se referă la nivelul strategic:
a. de decizie - aprobă diverse propuneri și inițiative strategice și relevante pentru atingerea obiectivelor companiei;

b. de monitorizare - prin această funcție, Consiliul de Administrație urmărește și analizează situația economică și stadiul diverselor proiecte și măsuri inițiate și aprobate la nivel strategic;

c. de suport - oferă suport prin competențe și exercitarea atribuțiilor Consiliului, directorilor, în scopul atingerii obiectivelor strategice și al facilitării succesului în diferite inițiative și proiecte în derulare sau în curs de aprobare.

Atribuțiunile detaliate se regăsesc în Actul Constitutiv al societății, în conformitate cu art. 142 din Legea 31/1990 actualizată:

(1) Consiliul de Administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al societății, cu excepția celor rezervate de lege pentru Adunarea Generală a Acționarilor.

(2) Consiliul de Administrație are următoarele competențe de bază, care nu pot fi delegate directorilor:

a) stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății;

b) stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, precum și aprobarea planificării financiare;

c) numirea și revocarea directorilor și stabilirea remunerației lor;

d) supravegherea activității directorilor;

e) pregătirea raportului anual, organizarea Adunării Generale a Acționarilor (AGA) și implementarea hotărârilor acesteia;

Consiliul de Administrație este responsabil de luarea tuturor măsurilor aferente conducerii societății, în limitele obiectului de activitate al societății și cu respectarea competențelor exclusive rezervate de lege sau de actul constitutiv, Consiliul de Administrație sau AGA, în condiții de eficiență. Consiliul de Administrație are obligația de a decide, pe baza analizei propunerilor conducerii executive, cele mai potrivite și eficiente măsuri pentru realizarea obiectului de activitate al societății în condiții de eficiență sporită și îndeplinirea criteriilor de performanță.

Consiliul de Administrație exercită mandatul cu prudență și diligența unui bun administrator și cu loialitate, în interesul societății.

Consiliul de Administrație își folosește toată priceperea , experiența și mijloacele ce îi vor fi puse la dispoziție de către societate, în vederea luării unor decizii care să conducă la îndeplinirea prevederilor din bugetul de venituri și cheltuieli aprobat de către AGA.

2.2.4. Conducerea Executivă a Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A.

Consiliul de Administrație delegă conducerea societății unuia sau mai multor directori, numind pe unul dintre ei Director General. Directorii pot fi numiți dintre administratori, care devin astfel administratori executivi. Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi.

Ca urmare a parcurgerii procedurii de recrutare și selecție conform Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016, Consiliul de Administrație a emis decizia nr.7/03.10.2017 de numire în funcția de director general al societății. Astfel, conducerea executivă a Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. este asigurată de către directorul general Ilinescu Liliana.

Directorul Societății este asistat de directorii/șefii serviciilor de specialitate (economic-financiar, tehnic-productie, etc).

Directorul general este responsabil de administrarea activității, atribuțiile sale incluzând următoarele:

- a. să exercite administrarea generală a societății, conform prevederilor legale, actului constitutiv și împuternicirilor conferite de Consiliul de Administrație, conducând nemijlocit și efectiv întreaga activitate a societății și asigurând funcționarea acesteia;
- b. să asigure conducerea activităților societății, coordonarea și controlul acestora în ceea ce privește utilizarea resurselor financiare, materiale și umane;
- c. să numească și/sau să revoce personalul necesar bunei desfășurări a activității, precum și să exercite autoritatea disciplinară asupra lor, conform structurii administrative, Regulamentului de Organizare și Funcționare și Regulamentului Intern ;
- d. să stabilească sarcinile, obiectivele, atribuțiile, competențele și responsabilitățile precum și salariile personalului societății;
- e. să aprobe operațiuni de încasări și plăți;
- f. să execute angajamentele și hotărârile luate de Consiliul de Administrație;
- g. să promoveze proiecte, planuri de lucru etc. în vederea îmbunătățirii performanțelor serviciilor, eficienței și eficacității administrației și, în general, pentru îndeplinirea cu succes a acțiunilor încredințate societății;
- h. să stabilească tactica și strategia de marketing;
- i. să aprobe operațiunile de cumpărare și vânzare de bunuri și mijloace circulante;
- j. să încheie actele juridice, în numele și pe seama societății comerciale, conform legii;
- k. prezintă spre aprobarea Consiliului de Administrație programul anual al achizițiilor și

programul de investiții al societății;

- l. reprezintă, negociază și angajează societatea cu prima semnătură în raporturile cu terții: societăți comerciale, furnizori, organele de stat, organizații, instituții, bănci, precum și în relațiile internaționale etc, în acest sens putând da împuterniciri de reprezentare;
- m. atrage, selectează, negociază și semnează contractele de suprafață și închiriere în vederea atragerii investițiilor pentru atingerea scopurilor specifice parcurilor industriale;
- n. aprobă procedurile de interes general ale firmei (financiare, de administrare, de aprovizionare, vânzare, resurse umane),
- o. delegă răspunderea /competența pentru deciziile de rutină cadrelor de conducere aflate pe nivele ierarhice imediat inferioare și desemnează înlocuitorul pentru perioada de absență și stabilește limitele de competență și responsabilitate ale acestuia;
- p. conduce echipa care reprezintă unitatea la negocierea Contractului Colectiv de Muncă cu sindicatul/reprezentanții salariaților și semnează în numele angajatorului Contractul Colectiv de Muncă al societății;
- q. alte atribuții conferite de lege, de actul constitutiv sau de alte dispoziții aplicabile;
- r. supune aprobării Consiliului de administrație orice tranzacție din categoria celor prevăzute la art. 52, alin. (1) din OUG nr. 109/30.11.2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, dacă aceasta are, individual sau într-o serie de tranzacții, o valoare de cel puțin echivalentul în lei a 50.000 euro. Pentru a decide asupra tranzacției, consiliul de administrație poate dispune efectuarea unei expertize independente, pentru a verifica dacă tranzacția este corectă în raport cu ofertele de același tip existente pe piață.

Modul de organizare, interdepențele între diferitele departamente, subordonările ierarhice și principalele responsabilități ale fiecărui departament sunt stabilite prin Regulamentul de Organizare și Funcționare.

2.3. Analiza managerială

Principiile care stau la baza restructurării organizatorice a unor activități din cadrul Societății în vederea asigurării unei bune gestiuni financiare a fondurilor publice sunt:

1. Economicitate
2. Eficiență
3. Eficacitate

Economicitatea presupune îndeplinirea obiectivelor stabilite cu costuri cât mai scăzute, principiu care este afectat de riscuri generale, cum ar fi:

- risipa – utilizarea unei/unui cantități/volum de resurse nejustificat de mare care nu sunt necesare, pentru obținerea rezultatelor dorite;
- plăți mari – resursele sunt obținute la prețuri mai mari decât la cele la care se puteau obține;
- cheltuieli exagerate – resursele sunt de calitate mai ridicată decât cea necesară.

O condiție esențială a respectării principiului economicității este aceea de ”alocare, administrare și utilizare cu economie a resurselor”.

Criteriile specifice în evaluarea economicității sunt:

- existența unor reglementări adecvate și corespunzătoare de organizare și funcționare a activității în domeniile în care Societatea prestează servicii ;
- alocarea de fonduri suficiente și la momentul oportun pentru organizarea și funcționarea în bune condiții a serviciilor prestate;
- existența unei limite de preț stabilită în cadrul unei anumite politici interne;
- compararea valorii indicatorului ”costuri” cu valoarea medie a acestuia, realizat de entități cu activitate similară.

Economicitatea presupune politici stabilite și decizii pe care trebuie să le ia conducerea Societății în privința achizițiilor de bunuri, lucrări și servicii, prin care se vor elabora și aplica criteriile legale de selecție și atribuire a contractelor de achiziții, obținerea la achiziționare cel mai bun raport calitate/preț, precum și urmărirea îndeplinirii cerințelor definite prin contractele de achiziție, să identifice calitatea achizițiilor efectuate cu respectarea termenelor de livrare a bunurilor și serviciilor contractate.

Eficiența constă în maximizarea rezultatelor unui program, proiect, proces sau ale unei activități în raport cu resursele utilizate pentru obținerea acestora.

În acest sens, conducerea Societății va avea în vedere :

- Folosirea în mod eficient a resurselor umane, financiare sau de altă natură;
- Programele, proiectele, procesele sau activitățile Societății vor fi gestionate, organizate, efectuate, monitorizate și evaluate în mod eficient;
- Activitățile din cadrul Societății trebuie să corespundă cu obiectivele și cerințele stabilite;
- Serviciile prestate să fie de calitate, orientate spre beneficiar și efectuate la timp, astfel încât să răspundă scopului pentru care au fost înființate. Pentru calcularea eficienței se utilizează următoarea formulă:

$$\text{Eficiență} = \frac{\text{Rezultate obținute (ieșiri)}}{\text{Resurse utilizate (intrări)}}$$

Dacă rezultatul raportului este egal sau mai mare decât ”1”, situația este favorabilă, ceea ce înseamnă că resursele utilizate au condus la obținerea unor rezultate de calitate corespunzătoare.

Eficacitatea evaluează măsura în care sunt atinse scopurile și obiectivele Societății, preocupându-se de relația dintre efectele urmărite (rezultatele programate) și rezultatele obținute în cadrul activității respective. Pentru calcularea eficacității se utilizează următoarea formulă:

$$\text{Eficacitatea} = \frac{\text{Rezultate obținute}}{\text{Rezultate programate}}$$

În concluzie, principiile care stau la baza reorganizării și restructurării pentru atingerea performanței urmăresc în principal:

- economicitatea privind intrările (resurse umane, financiare, echipamente, materiale, facilități, informații, energie, costul terenului etc.);
- eficiența privind funcționarea programului sau activității (livrarea de bunuri și servicii, realizarea de venituri, îmbunătățirea funcțiilor de reglementare);

- eficacitatea privind rezultatele (îndeplinirea obiectivelor programate, gradul de satisfacere a nevoilor beneficiarilor, impactul programului sau activității), precum și efectele acestora.

2.3.1. Măsurile privind eficientizarea activității, reorganizarea și restructurarea societății Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A.

Administrarea Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. pe perioada mandatului actualului Consiliul de Administrație va viza pe de-o parte atingerea obiectivului propus și anume îmbunătățirea calității serviciilor prestate beneficiarilor și largirea ariei de operare, iar pe de altă parte, armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative elaborate de către Organizația pentru cooperare economică și Dezvoltare și cu Ordonanța de urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice modificată și aprobată prin Legea 111/2016.

În conformitate cu aceste documente, în continuare vor fi prezentate o serie de principii și direcții strategice de acțiune, corelate cu strategia de dezvoltare a societății și cu programul managerial al Consiliului de Administrație, prin care se va asigura integrarea instrumentului managerial specific guvernantei corporative în practicile manageriale curente la nivelul societății.

1. Relația cu autoritatea tutelară și cu partenerii contractuali

Consiliul de administrație își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile legale în materie și cu hotărârile Consiliului Județean Argeș.

Relația cu autoritatea tutelară, respectiv Județul Argeș și cu alte unități ale administrației locale și agenți economici va avea la bază următoarele linii directoare:

- Îmbunătățirea calității serviciilor prestate – obiective și măsuri:

- se va realiza o monitorizare atentă a calității materialelor, materiilor prime, a pieselor de schimb achiziționate de pe piață, în scopul maximizării productivității;
- se va realiza o îmbunătățire calitativă a serviciilor prestate, ca urmare a creșterii exigenței în urmărirea execuției acestora.

- Îmbunătățirea fluxurilor informaționale prin simplificarea căilor comunicaționale - astfel ca deciziile Consiliului de Administrație să fie cât mai repede și mai clar transmise către formațiile de lucru și invers.

- Conștientizare și implicare

- se va impulsiona conducerea executivă pentru a participa activ la cât mai multe licitații publice organizate în vederea achiziționării de lucrări și/sau servicii;
- se vor identifica noi clienți pentru lucrările de prestări servicii;

- Performanță - pornind de la sistemul de evaluare a performanțelor individuale se va experimenta un sistem de evaluare colectivă pe echipe, formații de lucru;

2. Relația cu acționarii

Relația cu acționarii Societatii va avea la bază următoarele linii directoare:

- Transparență și comunicare - acțiuni și măsuri:
 - semestrial va fi înaintat către AGA un raport de activitate a administratorilor Societatii, prin intermediul căruia se va monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de administrare;
 - vor fi prezentate principalele decizii operative adoptate la nivelul Consiliului de Administrație și va fi înaintat un plan de acțiune sintetic cu obiectivele din planul de administrare ce urmează a fi îndeplinite în perioada următoare;
 - AGA va fi informată cu privire deciziile adoptate în ședințele Consiliului de Administrație;
- Management participativ – deciziile strategice ce cad în sarcina Consiliului de Administrație vor fi adoptate și implementate, potrivit hotărârilor AGA, instituindu-se la nivelul Societatii o manieră de lucru modernă, colaborativă;
- Implicare activă - AGA va fi consultată cu privire la schemele de compensare practicate în cazul disponibilizărilor sau în cazul situațiilor prevăzute de lege;
- Performanță – asumarea răspunderii. Preocuparea primordială a membrilor Consiliului de Administrație este de a implementa prezentul Plan de Administrare cu succes, în baza unui management performant.
- Asumarea răspunderii.

3. Relația cu directorii

Relația cu directorii va avea la bază următoarele obiective:

Eficiența și eficacitatea administrării

O buna administrare reprezintă principala cale de creștere economică și va fi măsurată prin:

- activitate economică multiplicată
- creșterea veniturilor
- asigurarea unor locuri de munca stabile.

Disciplină și autoritate – vor fi monitorizate permanent criteriile de performanță pentru persoanele care exercită prerogative manageriale, care îi vor responsabiliza pe aceștia inclusiv pentru comportamentul personalului subordonat;

Pregătire profesională – va fi elaborat un program distinct de formare profesională a personalului;

Planificarea la nivelul fiecărui post de management va fi nominalizată și inițiată o persoană care va prelua prerogativele de conducere, în cazul indisponibilizării totale sau parțiale a ocupantului funcției de conducere;

Tratament nediscriminatoriu - rezultatele evaluărilor profesionale și criteriile de performanță vor fi interpretate identic pentru toți directorii;

Evitarea conflictului de interese - administratorii se vor asigura de faptul că deciziile adoptate de către manageri nu sunt subiective și nu contravin prevederilor legale referitoare la conflictele de interese;

4. Relația cu angajații

Relația cu angajații va avea la bază următoarele linii directoare:

- Stabilitate și motivare – angajații vor fi motivați în mod pozitiv să desfășoare o activitate de calitate, va fi menținut un climat organizațional favorabil performanței;
- Armonizarea intereselor- vor fi organizate întâlniri periodice între administratori și reprezentanții salariaților, în vederea apropiării managementului de execuție și adoptării unor măsuri operative de a veni în întâmpinarea nevoilor exprimate de angajați;
- Consolidarea spiritului de echipă – vor fi încurajate activitățile de echipă, atât în cadrul Societății cât și în afara acesteia;
- Promovarea dialogului social - consolidarea dialogului social real care să conducă la soluționarea problemelor cu care se confruntă angajații.

5. Relația cu alți colaboratori

Relația generală cu alți colaboratori va avea la bază următoarele principii:

- Transparența

Prin asigurarea accesului direct la informație – Societatea va furniza tuturor părților interesate informații de interes general complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare ale Societății și la strategia acesteia, la mecanismele în baza cărora sunt adoptate deciziile, nivelurile și politica salarială.

➤ Corectitudine- Societatea va fi supusă anual unui audit financiar extern, independent și obiectiv, care să confirme veridicitatea situației economice și financiare;

- Nediscriminarea
- Tratamentul egal
- Asumarea răspunderii

Toate aceste linii directoare vor fi respectate de către administratori, directori și personalul Societății, astfel încât alinierea la standardele și criteriile de guvernare corporativă să se realizeze rapid și complet.

2.4. Diagnostic financiar

Societatea Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. întocmește anual bugetul de venituri și cheltuieli, bilanț contabil și cont de profituri și pierderi în conformitate cu dispozițiile legale în vigoare.

Bilanțul contabil anual și contul de profit și pierderi se depune la A.J.F.P. Argeș.

Bugetul de venituri și cheltuieli se stabilește pentru fiecare exercițiu financiar, începând cu 01 ianuarie și încheindu-se la 31 decembrie a fiecărui an și cuprinde:

a. Venituri

- veniturile proprii realizate se obțin în urma contractelor de delegare a gestiunii serviciului de alimentare cu apă, a contractelor de lucrări și/sau prestări servicii în care Societatea este parte în calitate de delegat, executant, respectiv prestator. Veniturile se constituie și se urmăresc la nivelul Societății, ele constituind baza de efectuare a cheltuielilor.

Veniturile Societății se utilizează, potrivit legii, în principal, pentru acoperirea cheltuielilor de funcționare (cheltuieli cu bunuri și servicii, cheltuieli cu personalul, etc.);

b. Cheltuieli

Cheltuielile în cadrul Societății se defalcă astfel:

1.cheltuieli cu bunuri și servicii(cheltuieli de întreținere și gospodărire, materiale și prestări servicii cu caracter funcțional, obiecte de inventar, reparații curente ce decurg din obiectul de activitate, alte cheltuieli);

2.cheltuieli de personal (salarii și alte drepturi convenite salariaților conform legislației în vigoare);

3.cheltuieli de capital (ce decurg din obiectul de activitate).

Veniturile și cheltuielile aferente unui exercițiu bugetar sunt defalcate pe trimestre.

Societatea Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. prezintă, spre aprobare, Adunării Generale a Acționarilor bugetul anual.

Operațiunile de încasări și plăți se efectuează prin conturi deschise la Trezoreria Municipiului Pitești și alte bănci comerciale; încasările se constituie prin viramente bancare în cazul veniturilor proprii realizate.

Societatea Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. întocmește situațiile financiare anuale în conformitate cu standardele de raportare financiară locale în conformitate cu legea contabilității nr. 82/1991 republicată și actualizată și Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 41/2014 republicat, privind *reglementarea procedurii de raportare a unor indicatori economico-financiar de către operatorii economici cu capital/patrimoniu integral ori majoritar deținut direct sau indirect de autoritățile publice centrale ori locale, precum și a procedurii de transmitere a datelor în vederea întocmirii Raportului anual, conform art. 58 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice*, modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016.

Bugetul anual este supus aprobarii Adunarii Generale a Actionarilor, fiind avizat de Consiliul de Administrație.

Principalii indicatori financiari ai Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A.se prezintă astfel :

Indicator (mii lei)	31.12.2019	31.12.2020
<i>Active imobilizate</i>	525.625	614.839
<i>Active circulante</i>	1.290.025	864.942
<i>Total datorii</i>	956.159	866.656
<i>Capitaluri proprii</i>	860.083	788.275
<i>Cifra de afaceri</i>	2.788.352	2.787.451
<i>Venituri totale</i>	2.794.925	2.862.191
<i>Cheltuieli totale</i>	2.771.890	2.829.443
<i>- cheltuieli materiale</i>	1.046.114	855.730
<i>- cheltuieli cu salarile</i>	1.390.820	1.506.500
<i>- cheltuieli cu asigurari sociale</i>	37.404	62.111
<i>- alte cheltuieli exploatare</i>	297.552	405.402
<i>Profit din exploatare</i>	22.962	32.740
<i>Profit financiar</i>	73	8
<i>Profit brut</i>	23.035	32.748
<i>Impozit profit</i>	0	15.797
Profit net	23.035	16.951

2.5. Analiza SWOT

PUNCTE TARI

- Existența unui personal calificat care să asigure lucrările și prestările de servicii în condiții optime;
- Promptitudine în executarea lucrărilor încredințate și în remedierea avariilor sesizate la obiectivele aflate în aria de administrare;
- Posibilitatea de a dezvolta noi activități și servicii în funcție de cerințele beneficiarilor;
- Posibilitatea de largire a ariei de operare prin încheierea de noi contracte de delegare a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, în urma parcurgerii procedurilor legale;
- Flexibilitate în rezolvarea problemelor;
- Deschidere a managerilor pentru modernizare și eficientizare;
- Management activ, orientat pe obiective prioritare și de dezvoltare.

PUNCTE SLABE

- Confruntarea cu insuficiența personalului specializat;
- Lipsa unui sistem de management certificat;
- Zona cu activitate economică redusă, cu influențe negative asupra bugetului;
- Resurse financiare insuficiente pentru susținerea/promovarea unor investiții;

OPORTUNITĂȚI

- Atitudine favorabilă a beneficiarilor pentru colaborare și dezvoltarea unor servicii suplimentare, precum și a largirii ariei de operare;
- Posibilități de extindere a activității;
- Dezvoltarea unei organizații care să răspundă nevoii de prestare a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare.

VULNERABILITĂȚI

- Durata limitată a contractelor, incertitudinea privind continuitatea acestora;
- Desfasurarea unei activități oarecum sezonieră. (alimentarea cu apă a zonelor rurale ale județului);
- Dependența de hotărârile Consiliilor Locale ale comunelor pe raza cărora ne desfășurăm activitatea;
- Instabilitate fiscală, politică și legislativă.

CAPITOLUL 3. STRATEGIA SOCIETĂȚII – PLAN EFECTIV DE ADMINISTRARE

Strategiile specifice societății Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. cuprinse în prezentul Componenta de Administrare a Consiliului de Administrație, au fost elaborate cu respectarea viziunii, declarației de misiune și a principalelor direcții strategice având ca scop primordial atingerea obiectivelor și a criteriilor de performanță.

3.1. Definirea strategiei generice

Societatea Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. va aplica strategia celor mai mici costuri, având ca obiective reducerea costurilor de operare pentru a putea oferi tarife atractive, cu o marjă de profit rezonabilă, prin creșterea atractivității beneficiarilor de servicii, dar în condiții de calitate optime.

Activitatea este îndreptată către obținerea celor mai scăzute costuri ale serviciilor, astfel încât prețurile serviciilor comercializate să se situeze sub cele ale concurenței și să prezinte un grad rezonabil de suportabilitate. Această strategie se bazează pe curba de experiență. Aceasta presupune investiții importante în echipamente, o politică comercială activă, care să permită obținerea unei părți mari de piață. Obiectivele strategice pot fi axate atât pe plan intern cât și pe plan extern. Obiectivele strategice interne se referă la creșterea productivității, eficienței, a standardelor de calitate și eficiența operațională de ansamblu.

Obiectivele strategice externe se referă la performanțele Societății în piață.

Modul în care vor fi atinse aceste obiective strategice generice este detaliat în continuare.

3.2. Obiective strategice – aspecte externe

3.2.1. Viziune, misiune și valori

O abordare realistă și fezabilă pentru convingerea angajaților și pentru alinierea cu interesele acționarilor este esențială pentru definirea viziunii fezabile pentru Societate.

Elementele de definire a viziunii Societății Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. sunt :

- Abordarea realistă: Trebuie să se țină cont de criteriile realiste ce rezultă din poziția de piață curentă, baza de active, capacitatea de finanțare etc;

- Alinierea cu interesele acționarilor: Este esențială alinierea cu interesele acționarilor, în caz contrar va fi imposibil să se atingă etapa vizionară;

- Convingerea personalului cheie: Viziunea trebuie implementată la nivelul întregii Societăți; personalul cheie trebuie să fie convins că viziunea este realistă și fezabilă.

Consiliul de Administrație propune următoarea formulare pentru viziunea, misiunea și valorile Societății Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A.:

“Viziunea”- Organizația are ca obiectiv obținerea performanțelor operaționale și financiare care să ne recomande ca o Societate competitivă pe piața serviciilor prestate.

„Declarația de Misiune”:

- Dorim să furnizăm servicii de bună calitate, la prețuri accesibile care să anticipeze nevoile și așteptările clienților din aria prestărilor de servicii pe care le oferim, în condiții de eficiență economică.
- Ne angajăm să promovăm respectul și transparența prin tratamentul egal al tuturor clienților noștri și prin menținerea unei comunicări eficiente cu toți factorii interesați;

- Țintim un nivel ridicat de profesionalism prin continua instruire a angajaților noștri pe care îi tratăm cu respect și fără discriminare;
- Construim viitorul acestei entități având drept scop prosperitatea, continuitatea, stabilitatea și dezvoltarea durabilă a acesteia printr-un management competitiv;
- Vom promova responsabilitatea instituțională, protecția și conservarea mediului înconjurător.
- Aceasta presupune administrarea cu responsabilitate a bunurilor, activităților și serviciilor aferente sistemului public de captare, tratare și transport al apei potabile, de colectare și transport a apelor uzate, în interesul general al cetățenilor localităților deservite.

3.3.Obiective Strategice privind administrarea Societatii

Pentru realizarea misiunii și având în vedere principalele direcții, Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. își propune următoarele obiective strategice:

3.3.1.Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor

-Intreținerea continuă și supravegherea atentă a sistemului de alimentare cu apă potabilă, a sistemului de colectare a apelor reziduale și a sistemului de epurare, pregătind echipe de intervenție rapidă, dezvoltând inclusiv partea de dotări tehnice cât și umane necesare;

-Continuarea lucrărilor de re tehnologizare și reabilitare a unor obiective aflate în administrare, care vor conduce la creșterea eficienței, în condiții de siguranță privind sănătatea populației și protecția mediului;

- În anii 2018-2020 societatea a fost dotată cu:

-Grup sudură electrogen > 6 KVA

-Aparat de sudură țevi PEHD prin electrofuziune

-Aparat de sudură cap – cap țevi PEHD până la Ø 315 mm

-Autoutilitară

-Mașina de taiat îmbrăcămînți asfaltice

-Pikamer electric;

-Urmărirea și încadrarea permanentă în graficele de întreținere și reparații a utilajelor din dotare, pentru asigurarea utilizării la capacitate a acestora;

-Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;

-Extinderea ariei de operare în condiții de eficiență economică;

3.3.2.Eficiența economică

-Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică;

-Promovarea unei politici de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure costurile de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței economice și a calității maxime în funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate a populației;

-Extinderea prudentă și în condiții de eficiență a ariei de operare cu noi localități ;

-Monitorizarea permanentă a costurilor de operare și reducerea pe cât posibil a acestora;

-Obținerea unei marje optime de profit, care să permită dezvoltarea în continuare a

activităților, și stimularea personalului.

Veniturile societății Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. se asigură din Contractele de delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă încheiate cu 6 dintre autoritățile locale ale comunelor Băbana, Micești, Cotmeana, Cuca, Brăduleț, Popești și din Contracte de furnizare apă încheiate cu autoritățile locale din comunele Moșoaia, Poiana Lacului și Morarești.

Potrivit Proiectului bugetului de venituri și cheltuieli aprobat pentru anul 2021, veniturile societății sunt la un nivel prognozat de 3.000.000 lei, iar cheltuielile totale 2.982.000 lei. Societatea urmărește în anul 2021 respectarea obligației de a achita în termen datoriile curente către toți furnizorii, bugetul de stat și bugetul asigurărilor sociale de stat, dar și realizarea unui profit de aproximativ 18.000 lei. Cheltuielile de administrare și întreținere ale A.E.P.S.U.P ARGEȘ se asigură din veniturile proprii.

3.3.3. Orientarea către client

-Activitatea și atitudinea companiei trebuie să aibă în centrul atenției clientul, preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;

-Îmbunătățirea calității vieții populației din zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de apă potabilă, de canalizare, epurare, la un standard cât mai ridicat;

-Informarea eficientă și educarea utilizatorilor în ceea ce privește drepturile și obligațiile contractuale și legale;

-Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu și la pericolele deversării anumitor substanțe în mediul natural.

3.3.4. Competența profesională

-Creșterea eficienței generale a societății, prin corectă dimensionare, informare și motivare a personalului;

-Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism;

-Sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne;

-Respectarea procedurilor managementului calității conform standardelor în vigoare.

3.3.5. Grijă pentru mediu

-Gestionarea rațională a resurselor naturale;

-Minimizarea efectelor negative ale activității desfășurate asupra mediului;

-Utilizarea eficientă a tehnologiilor de epurare moderne conform standardelor europene.

3.3.6. Preocuparea pentru sănătatea populației și a angajaților

-Furnizarea apei potabile în condiții de calitate, în conformitate cu legislația din domeniu;

-Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin modernizarea sistemelor de monitorizare a calității apei potabile și apei uzate.

CAPITOLUL 4. INDICATORI ȘI CRITERII DE PERFORMANȚĂ

Strategia de administrare, cuprinsă în prezentul **Plan de administrare**, a fost elaborată având în vedere atingerea principalelor obiective și criteriilor de performanță propuse.

Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. a manifestat o preocupare continuă pentru controlarea activităților și a proceselor din cadrul societății, cu scopul de a spori eficiența și eficacitatea cu care se răspunde solicitărilor /cerințelor înaintate de către consumatori.

Planul de administrare cuprinde Indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pentru administratorii neexecutivi ai societății, stabiliți în Componenta de administrare și în Scrisoarea de Așteptări.

Indicatorii de performanță ai activității curente reprezintă instrumente de măsură care permit cuantificarea nivelului atins prin îndeplinirea obiectivelor propuse precum și cuantificarea rezultatelor înregistrate ca urmare a implementării activităților ce au fost programate.

Planul de administrare prevede o serie de criterii de performanță, exprimate cantitativ, în conformitate cu Legea nr.111/2016, pentru aprobarea Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/30.11.2011, privind guvernanta corporativă a Întreprinderilor publice.

4.1.Indicatori Financiari de Performanță în conformitate cu Legea nr.111/2016, pentru aprobarea Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/30.11.2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice și cu HG 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice:

IF1.Rentabilitatea financiară-“Rf”

Acest indicator reflectă gradul de realizare a profitului. Analiza indicatorului se face anual și se calculează de către Serviciul Financiar-Contabil.

Mod de calcul:

$$Rf=[(\text{Venit anual}-\text{Cheltuiala anuala})/\text{venit anual}] \times 100;$$

INDICATOR	2021	2022	2023	2024
Rentabilitate financiara	Minim 80%	Minim 80%	Minim 80%	Minim 80%

IF2.Productivitatea muncii-“CPm”

Acest indicator reflectă utilizarea eficientă a forței de muncă, a timpului de lucru a capacității de producție pentru personalul societății Administrare și Exploatare a Patrimoniului și

Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A.. Analiza indicatorului se face anual și se calculează de către Serviciul Financiar-Contabil.

Mod de calcul:

$Pmr = \text{Venit anual realizat} / \text{Numar scriptic de salariați realizat}$

$Pmp = \text{Venit anual planificat} / \text{Numar scriptic de salariați planificat}$

$CPm = (Pmr/Pmp) \times 100;$

INDICATOR	2021	2022	2023	2024
Productivitatea muncii ($Pmr/Pmp \times 100$)	Minim 85%	Minim 85%	Minim 85%	Minim 85%

IF3. Recuperare creanțe de la terți - "Rct"

Indicatorul exprimă gradul de recuperare a creanțelor, a facturilor neîncasate de la terți. Analiza indicatorului se face anual și se calculează de către Serviciul Financiar-Contabil.

Mod de calcul:

$Rc = \text{Facturi încasate} / \text{facturi emise} \times 100$

INDICATOR	2021	2022	2023	2024
Recuperarea creanțelor (facturi încasate/facturi emise x100)	Minim 80%	Minim 80%	Minim 80%	Minim 80%

IF4. Incadrarea în fondul de salarii - "Ifs"

Acest indicator reflectă eficiența gestionării fondului de salarii. Analiza indicatorului se face anual și se calculează de către Serviciul Financiar-Contabil.

Mod de calcul:

$FSa = \text{Fond de salarii anual}$

$FSp = \text{Fond de salarii planificat anual}$

$IFs = (FSa/FSp) \times 100;$

INDICATOR	2021	2022	2023	2024
Incadrarea în fondul de salarii ($FSa/FSp \times 100$)	Minim 80%	Minim 80%	Minim 80%	Minim 80%

IF5.Reducerea obligațiilor restante

Societatea va monitoriza în continuare efectuarea plăților către furnizori și bugetul de stat consolidat în cuantumul și la termenele legale, cu scopul, de a evita apariția arieratelor.

4.2.Criterii de performanță privind activitatea operațională

Pentru asigurarea eficienței activității operaționale, se urmăresc indicatorii:

1.Asigurarea condițiilor de funcționare normală a sistemelor de alimentare cu apă administrate de Societate.

2. Reducerea pierderilor fizice de apă pe rețeaua de distribuție datorate scurgerilor pe conductele de transport și distribuție (inclusiv pe brașamente până la contorul de brașament) prin efectuarea controlului periodic;

3. Optimizarea proceselor de intervenții în caz de intervenții în carosabil pentru a obține un timp mediu de lucru de 8 ore /avarie ;

4.Exploatarea și întreținerea sistemelor de alimentare cu apă administrate de Societate.

5. Revizuirea modului de planificare și programare a activității de întreținere a echipamentelor la nivelul societății.

6.Identificarea oportunităților de îmbunătățire a eficienței activităților de mentenanță centrată pe fiabilitate, care va contribui la previzionarea riscului de defectare a componentelor importante ale echipamentelor și la evaluarea impactului unor astfel de defecțiuni.

7.Identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor și a situațiilor de urgență, care pot avea un potențial efect negativ asupra activității de operare.

4.3.Criterii de performanță privind calitatea serviciilor

Asigurarea și monitorizarea satisfacției clienților este o condiție de bază în implementarea managementului relațional. Asigurarea satisfacției clienților pornește de la identificarea și configurarea serviciilor pentru a satisface aceste cerințe. Satisfacția clienților este considerată baza loialității acestora și garanția îndeplinirii obiectivelor societății. Satisfacția clienților este elementul de bază al standardelor referitoare la managementul calității.

Pentru satisfacerea exigentelor clienților se urmăresc indicatorii:

4.3.1. Menținerea calității serviciilor:

-Creșterea eficienței prin reducerea cantităților de apă nefacturată;

-Îmbunătățirea calității serviciilor;

-Creșterea eficienței interne printr-o mai bună organizare a muncii;

-Îmbunătățirea planificării și ținerii sub control a proceselor și, implicit, creșterea productivității și reducerea costurilor.

-Menținerea licenței pentru furnizarea de apă.

4.3.2. Respectarea politicii de tarificare aprobată în Contractele de Delegare:

-Societatea va respecta politica de tarificare aprobată în Contractul de Delegare și avizată de ANRSC. Prețurile și tarifele practicate pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare se bazează pe principiul acoperirii tuturor costurilor aferente activităților (costuri de operare, costuri

de întreținere, costuri financiare, realizarea de investiții și reparații capitale), profit și de gradul de suportabilitate al populației.

-Obținerea la timp a avizelor și aprobărilor necesare privind stabilirea/modificare/ajustarea prețurilor și tarifelor la serviciile de alimentare cu apă și canalizare, din partea tuturor factorilor decizionali.

-Informarea clienților cu privire la stabilirea/modificarea/ajustarea prețurilor și tarifelor la serviciile de alimentare cu apă și de canalizare, practicate de operator la nivelul ariei de deservire.

4.3.3. Consolidarea relațiilor cu clienții:

-Soluționarea promptă a reclamațiilor în vederea îmbunătățiri succesive ale valorilor țintă aferente indicatorilor de performanță ce vizează interacțiunea cu cetățenii, utilizând sistemul de evaluare a performanțelor ca pârghie coercitivă pentru angajați în vederea îmbunătățirii relației cu cetățenii;

-Conștientizarea și implicarea, ca politică integrată de atragere a noi consumatori în rețeaua de furnizare a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare;

-Performanța - pornind de la sistemul de evaluare a performanțelor personalului, care va fi extins în continuare, pentru posturile care presupun interacțiunea cu cetățeanul;

-Optimizarea sistemului de comunicare cu clienții, atât telefonic, la numerele puse la dispoziție în acest scop, cât și prin intermediul email-ului societății.

- Monitorizarea și analiza permanentă a sesizărilor/reclamațiilor clienților privind calitatea serviciilor furnizate.

-Investigarea periodică a opiniilor consumatorilor și utilizarea informațiilor obținute pentru planificarea următoarelor activități/procese de îmbunătățire/inovare la nivelul serviciilor și a infrastructurii.

4.4.Indicatori de monitorizare:

4.4.1.Branșarea și racordarea utilizatorilor:

Numărul de solicitări la care intervalul de timp, dintre momentul înregistrării cererii de branșare/racordare a utilizatorului, până la primirea de către acesta a avizului de branșare/racordare, este mai mic de 30 zile calendaristice.

Numărul de contracte încheiate, pe categorii de utilizatori, raportat la numărul de solicitări.

Procentul din contractele încheiate în mai puțin de 30 zile calendaristice, raportat la numărul total de contracte încheiate.

4.4.2.Măsurarea și gestiunea consumului de apă:

Numărul (trimestrial) de reclamații privind precizia contoarelor raportat la numărul total de contoare, pe tipuri de apă furnizată și categorii de utilizatori.

Numărul (trimestrial) de reclamații privind precizia contoarelor, care s-au dovedit justificate.

Numărul de sesizări privind parametrii apei furnizate, raportat la numărul total de utilizatori.

Numărul de sesizări privind parametrii apei furnizate, care s-au dovedit justificate.

4.4.3.Citirea, facturarea și încasarea contravalorii serviciilor de apă și de canalizare furnizate / prestate:

Numărul de reclamații privind facturarea raportat la numărul total de utilizatori;

Procentul de reclamații privind facturarea rezolvate în termen de 15 zile;

Procentul din reclamațiile privind facturarea care s-au dovedit a fi justificate.

4.4.4.Calitatea serviciilor furnizate/prestate:

Numărul de reclamații privind parametrii de calitate ai apei furnizate, raportat la numărul total utilizatori, pe tipuri de utilizatori și parametrii reclamați;

Numărul de reclamații privind parametrii de calitate ai apei furnizate, care s-au dovedit a fi justificate;

Numărul de reclamații privind gradul de asigurare în funcționare raportat la numărul total de utilizatori;

Numărul de reclamații privind gradul de asigurare în funcționare, care s-au dovedit a fi justificate.

4.4.5.Răspunsuri la solicitările scrise ale utilizatorilor:

Numărul de sesizări scrise, altele decât cele prevăzute la celelalte articole, în care se precizează că este obligatoriu răspunsul operatorului, raportat la totalul sesizărilor;

Numărul de sesizări scrise, altele decât cele prevăzute la celelalte articole, în care se precizează că este obligatoriu răspunsul operatorului, care s-au dovedit a fi justificate;

Numărul total de sesizări lunare/Numărul total de branșamente.

4.5. Optimizarea performanțelor economice- prin următoarele măsuri:

-Asigurarea unui grad de rentabilitate care să genereze resursele financiare necesare desfășurării activității;

-Implementarea unui management eficient al costurilor din exploatare;

-Creșterea disponibilităților bănești prin identificarea și recuperarea creanțelor;

-Imbunătățirea indicatorilor de performanță ai companiei printr-un management economic-financiar eficient;

-Realizarea și respectarea bugetului de venituri și cheltuieli aprobat;

-Marirea gradului de colectare;

-Analizarea continuă a evoluției ratei de colectare în vederea identificării din timp a tendințelor negative care pot prezenta un risc pentru fluxul de numerar al companiei;

-Implementarea unor măsuri specifice de diminuare a factorilor de risc identificați;

- Implementarea unui sistem de gestionare a datoriilor restante, inclusiv atenționarea din timp și debransarea restanțierilor cu datorii mai vechi de 45 de zile, cu respectarea reglementarilor legale in vigoare;
- Implementarea tarifelor conform planului tarifar aprobat;
- Analiza periodică (semestrial) a încadrării costurilor în limitele stabilite în componența tarifelor aplicate;
- Reducerea costurilor de exploatare prin identificarea și diminuarea pierderilor, identificarea consumurilor ilicite;
- Planificarea Bugetului de Venituri si Cheltuieli pentru anii următori.

4.6.Criterii de performanță specifici activității de guvernare corporativă – acești indicatori se referă la îndeplinirea cerințelor legale.

Codul Etic - Elaborarea și actualizarea Codului Etic;

Obligații raportare către acționari - Monitorizarea proceselor de transparență și comunicare;

Instrumentele Guvernării Corporative - Respectarea instrumentelor /mecanismelor de control specifice activității de Guvernare Corporativă a societății (Contractele de mandat, Contractul colectiv de muncă, Regulamentul de Guvernare Corporativă etc.)

Consiliul de Administrație poate fi evaluat utilizându-se instrumente specifice de evaluare cum ar fi:

- Evaluare de tip “auto-evaluare”
- Evaluare pe bază de fișă de evaluare

Rezultatul unei asemenea evaluări s-ar putea concretiza în planuri de acțiune pentru îmbunătățirea funcționalității asociate consiliului de administrație.

CAPITOLUL 5. PLAN DE MANAGEMENT

Planul de administrare cuprinde Indicatorii de performanță pentru directorul general stabiliți în Componenta de management.

Indicatorii de performanță ai activității curente reprezintă instrumente de măsură care permit cuantificarea nivelului atins prin îndeplinirea obiectivelor propuse precum și cuantificarea rezultatelor înregistrate ca urmare a implementării activităților ce au fost programate.

Planul de administrare prevede o serie de criterii de performanță, exprimate cantitativ, în conformitate cu Legea nr.111/2016, pentru aprobarea Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/30.11.2011, privind guvernarea corporativă a Intreprinderilor publice și pe baza obligațiilor asumate prin Contractul de mandat al directorului societății, astfel:

5.1. Indicatorii de performanță financiară precum și țintele propuse pentru ei sunt prezentați mai jos:

IF1.Rentabilitatea financiară-“Rf”

Acest indicator reflectă gradul de realizare a profitului. Analiza indicatorului se face anual și se calculează de către Serviciul Financiar-Contabil.

Mod de calcul:

$$Rf=[(\text{Venit anual}-\text{Cheltuiala anuala})/\text{venit anual}] \times 100;$$

INDICATOR	2021	2022	2023	2024
Rentabilitate financiara	Minim 80%	Minim 80%	Minim 80%	Minim 80%

IF2.Productivitatea muncii-“CPm”

Acest indicator reflectă utilizarea eficientă a forței de muncă, a timpului de lucru a capacității de producție pentru personalul societății Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A.. Analiza indicatorului se face anual și se calculează de către Serviciul Financiar-Contabil.

Mod de calcul:

$$Pmr=\text{Venit anual realizat}/\text{Numar scriptic de salariați realizat}$$

$$Pmp=\text{Venit anual planificat}/\text{Numar scriptic de salariați planificat}$$

$$CPm=(Pmr/Pmp) \times 100;$$

INDICATOR	2021	2022	2023	2024
Productivitatea muncii (Pmr/Pmp x 100)	Minim 85%	Minim 85%	Minim 85%	Minim 85%

IF3.Recuperare creanțe de la terți -“Rct”

Indicatorul exprimă gradul de recuperare a creanțelor, a facturilor neîncasate de la terți. Analiza indicatorului se face anual și se calculează de către Serviciul Financiar-Contabil.

Mod de calcul:

$$Rc =\text{Facturi încasate}/\text{facturi emise} \times 100$$

INDICATOR	2021	2022	2023	2024
Recuperarea creanțelor(facturi încasate/facturi emise x100)	Minim 80%	Minim 80%	Minim 80%	Minim 80%

IF4.Incadrarea în fondul de salarii-“Ifs”

Acest indicator reflectă eficiența gestionării fondului de salarii. Analiza indicatorului se face anual și se calculează de către Serviciul Financiar-Contabil.

Mod de calcul:

FSa=Fond de salarii anual

FSp=Fond de salarii planificat anual

IFs=(FSa/FSp)x100;

INDICATOR	2021	2022	2023	2024
Incadrarea în fondul de salarii (FSa/FSp x 100)	Minim 80%	Minim 80%	Minim 80%	Minim 80%

IF5.Reducerea obligațiilor restante

Societatea va monitoriza în continuare efectuarea plăților către furnizori și bugetul de stat consolidat în cuantumul și la termenele legale, cu scopul, de a evita apariția arieratelor.

5.2. Criterii de performanță privind activitatea operațională

5.2.1. Dezvoltarea unui management eficient de detectare și reducere a cantităților de apă nefacturată

Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. va întreprinde o supraveghere și un control permanent al rețelelor de apă în scopul detectării pierderilor, a reabilitării rețelelor de apă și apă uzată din aria de operare a societății.

Problema controlului, reducerii sau menținerii în limite rezonabile a pierderilor de apă din sistemul de alimentare cu apă este un aspect important al activității societății, întrucât influențează direct performanțele economice și relaționale cu consumatorii.

Strategia privind managementul pierderilor în rețele implică cunoașterea performanțelor reale ale sistemelor, de ordin tehnic și economic.

Astfel, Societatea își propune implementarea **Strategiei de reducere a cantităților de apă nefacturată.**

1. Reducerea pierderilor fizice de apă:

Anul	Reducere
2021	2%
2022	2%
2023	2%
2024	2%

2. Reducerea relativă, până în anul 2025 (urmare a reducerii pierderilor fizice de apă), a valorii totale a următoarelor categorii de costuri:

Costurile directe de distribuție ale apei potabile,

Costurile directe legate de despăgubiri acordate terților pentru întreruperi în furnizarea apei și probleme de calitate ale serviciilor cauzate de pierderile fizice de apă.

5.2.2. OBIECTIVE SPECIFICE ALE STRATEGIEI

1. Reducerea pierderilor fizice de apă pe rețeaua de distribuție datorate scurgerilor pe conductele de transport și distribuție (inclusiv pe branșamente până la contorul de branșament) cu 0.2% pe fiecare an până în 2025 prin efectuarea controlului periodic;
2. Optimizarea proceselor de intervenții în caz de intervenții în carosabil pentru a obține un timp mediu de lucru de 8 ore /avarie ;
3. Derularea începând cu 2021 a unor acțiuni de conștientizare și responsabilizare a tuturor părților interesate asupra necesității conservării resurselor naturale și implicarea acestora în eforturile companiei de a reduce pierderile de apă.

5.2.3. PROGRAMUL DE MĂSURI

1.Masuri de natură tehnică

Nr.crt.	Masura	Termen	Resurse	Responsabil	Observatii
1.	Reabilitarea rețelelor de apă avariate	permanent	intern/extern	Coordonator tehnic-productie	Programare anuala in limita resurselor bugetare
2.	Eliminarea avariilor monitorizate/produse in regim de urgenta	permanent	intern	Coordonator tehnic-productie	
3.	Monitorizarea si cuantificarea pierderilor de apă la avariile vizibile	permanent	intern	Coordonator tehnic-productie	
4.	Realizarea la timp si in conditii de calitate a lucrarilor de mentenanta	permanent	intern	Coordonator tehnic-productie	
5.	Inlocuirea apometrelor expirate metrologic, precum si montarea de apometre cu clasa de precizie ridicata	permanent	intern	Coordonator tehnic-productie	BVC annual- programare lunara

2.Măsuri de natură comercială

Măsuri pentru stabilizarea consumului facturat:

- citiri regulate(lunar);
- citiri intempestive;
- fotografierea indexului;
- facturarea mediei consumului pe 12 luni anterioare doar în caz de inaccesibilitate;
- rapoarte cu consumuri atipice;
- verificări în teren ale echipelor de control (situații neclare și clandestini);
- rapoarte informatice cu indexul de schimbare apometre și seria aparatului montat;

-fotografierea apometrului/sigiliului la schimbare.

Măsuri de reducere a diferențelor de contorizare ce apar din clasa de precizie și debitul minim de pornire:

-uniformizarea clasei de precizie a contoarelor la o clasa superioara;

-montarea corecta a contoarelor, în poziția optimă de funcționare și cu respectarea tronsoanelor de liniștire.

DEPISTAREA UTILIZATORILOR CLANDESTINI

-continuarea controalelor pentru depistarea utilizatorilor clandestini;

-cuantificarea prejudiciului creat prin branșarea clandestină la sistemul de alimentare cu apă și recuperarea prejudiciului prin mijloace legale.

AVARII DEPISTATE :

- transmiterea avariilor depistate de către tot personalul angajat pentru optimizarea timpului de intervenție și reducerea pierderilor.

-respectarea programului de intervenție/reparare.

5.2.4. Mentenanța echipamentelor

Mentenanța echipamentelor reprezintă o parte integrantă a activităților generale de operare și mentenanța ale societății și are ca obiective:

1. Revizuirea modului de planificare și programare a activității de întreținere a echipamentelor la nivelul societății.

2. Identificarea oportunităților de îmbunătățire a eficienței activităților de mentenanță centrata pe fiabilitate, care va contribui la previzionarea riscului de defectare a componentelor importante ale echipamentelor și la evaluarea impactului unor astfel de defecțiuni.

3. Identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor și a situațiilor de urgență, care pot avea un potențial efect negativ asupra activității de operare.

4. Stabilirea procedurilor de intervenție pe rețelele de apă și canalizare.

5.2.5. Eficientizarea consumului de energie

Tratarea, colectarea, distribuția și evacuarea apei potabile și a apei uzate necesită cantități mari de energie în aproape toate treptele proceselor. În ceea ce privește costul activităților de operare și mentenanța, costul cu energia este una din cele mai mari componente ale bugetului unui operator, după costul cu personalul, în acest context, o prioritate a societății va fi eficientizarea consumului de energie, acțiune axată pe cele două componente principale: sisteme acționate electric și sisteme de încălzire.

5.2.6. Dezvoltarea unui sistem eficient și eficace de management al performanțelor resurselor umane

Administrație și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. își va concentra eforturile asupra dezvoltării competențelor angajaților, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipă, pentru creșterea performanței în activitate. Astfel, vor fi avute în vedere următoarele obiective:

- 1 .Dezvoltarea competentelor angajaților, creșterea eficienței resurselor umane si promovarea lucrului in echipa.
- 2.Informare si instruirea tuturor angajaților cu privire la misiunea si obiectivele companiei, respectiv cu privire la rolul fiecărui angajat in organizație, importanta resurselor umane in obținerea rezultatelor propuse, precum si la așteptările societatii de la angajații sai.
- 3.Evaluarea periodica a performantelor individuale, in concordanta cu obiectivele si strategiile companiei.
- 4.Implementarea unui sistem de recompense echitabil, bazat pe rezultatele obținute.

5.3 Criterii de performanță privind calitatea serviciilor – relația cu clienții

Pentru satisfacerea exigentelor clienților se urmaresc indicatorii:

›**Satisfacția clienților** - determinată prin chestionarele de evaluare a principalilor clienți ai societății, ce are ca scop stabilirea modalităților de obținere a informațiilor referitoare la satisfacția clienților privind calitatea serviciilor prestate și a lucrărilor efectuate de către societate. Rezultatele sunt prelucrate și centralizate periodic.

Creșterea gradului de satisfacție a clienților reflectat în reducerea cu 10% a numărului reclamațiilor legate de întreruperi în furnizarea apei și a lipsei de presiune adecvată ale căror cauze provin din pierderile fizice de apă în sistemul de distribuție.

› **Rata de contestații** – Obiectivul de performanță urmarit pentru acest indicator este monitorizarea permanentă a contestațiilor și diminuarea acestora.

5.4 Criterii de performanță specifice activității de guvernare corporativă

➤ **Gestiunea riscului** - Obiectivul urmarit la acest indicator se referă la urmărire, raportare și execuție pentru diminuarea riscurilor;

➤ **Control intern** - Implementare și execuție - se va urmări dacă au existat încălcări ale legilor și reglementărilor semnificative. În cazul în care impactul unei încălcări identificate de lege sau reglementare este considerat semnificativ pentru situațiile financiare ale societății, problema poate fi prezentată sub formă de notă sau poate fi prevăzută în mod excepțional în situațiile financiare

5.5 STRATEGIA PRIVIND CONTROLUL INTERN MANAGERIAL

Directorii Societății au în responsabilitatea lor organizarea, implementarea și monitorizarea funcționării sistemului de control intern/managerial.

Pornind de la aceasta, în contractul de mandat întocmit cu directorii Societății, obiectivele și criteriile de performanță vor avea în vedere :

- managementul Societății are stabilită ca țintă îndeplinirea unor obiective măsurabile, care să permită atingerea scopului propus;

- managementul Societății își planifică sistematic, pe termen scurt și lung, modalitățile de realizare a obiectivelor;

- managementul, urmărește ca planurile Societății să fie implementate corespunzător în practică;

- managementul Societății măsoară continuu performanța, aceasta presupunând monitorizarea și cuantificarea intrărilor (inputs), a proceselor (proceduri și activități), a rezultatelor (produse sau servicii) și a impactului;

- obligativitatea managementului de a monitoriza periodic performanța și a analiza motivele care au determinat abaterile înregistrate în procesul de realizare a sarcinilor și a țințelor planificate, precum și modul de implementare și realizare a programelor;

- managementul Societății identifică posibilitățile de îmbunătățire a performanței, stabilește prioritățile și elaborează un plan de implementare a acestora;

-Eficacitatea și eficiența funcționării conform planificării îndeplinirii obiectivelor legate de misiunea societății și de utilizarea în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate a resurselor;

-Fiabilitatea informațiilor interne și externe, obiectivele legate de ținerea unei contabilități adecvate, ca și de fiabilitatea informațiilor utilizate sau difuzate către terți;

-Conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne, obiective legate de asigurarea că activitățile companiei se desfășoară în conformitate cu obligațiile impuse de legi și de regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.

CAPITOLUL 6. TRANSPARENȚĂ, OBLIGAȚII DE RAPORTARE

Consiliul de Administrație al societății Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. va asigura publicarea pe pagina proprie de internet, pentru accesul autorităților publice tutelare și cetățenilor municipiului, următoarele documente și informații:

- a). Situațiile financiare anuale
- b). Raportările contabile semestriale
- c).Componenta nominală a organelor de conducere, cv-urile membrilor consiliului de administrație și ale directorilor.
- d). Rapoartele Consiliului de Administrație.

Consiliul de administrație prezintă semestrial un raport asupra activității de administrare, care include și informații referitoare la execuția contractelor de mandat ale directorilor, detalii cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății și la raportările contabile semestriale.

Consiliul de Administrație al societății Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A. elaborează un raport anual privind activitatea societății, în luna mai a anului următor celui cu privire la care se raportează. Raportul se publică

pe pagina de internet a Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A.

CONCLUZII

Prin implementarea și monitorizarea implementării prezentului Plan de Administrare dorim să consolidăm poziția societății Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A., ca operator local în serviciile de furnizarea apă potabilă, colectare și tratare a apelor uzate, menajere și industriale.

ÎNTOCMIT:

Stoicea Alin Mihail – Președintele Consiliului de Administrație al Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A., membru neexecutiv

Ciocnitu Eduard Dumitru – Administrator neexecutiv al Consiliului de Administrație al Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A.

Ilinescu Liliana - Director General al Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de Utilități Publice Argeș S.A., membru executive al C.A.