

PARTEA A II-A

COMPONENTA DE MANAGEMENT

Având în vedere prevederile O.U.G nr. 109 din 2011, actualizată, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, și anume:

✓ *Art. 2 pct. 8: "plan de administrare - instrument de lucru al administratorilor și al directorilor concretizat într-un document întocmit pentru a determina drumul de parcurs al unei întreprinderi publice în perioada mandatului acestora, structurat pe două componente: de administrare, întocmit de Consiliul de Administrație sau supraveghere, și de management, întocmit de directori sau membrii directoratului. Acesta este corelat cu scrisoarea de așteptări și stabilește misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pentru derularea unei activități specifice pe parcursul unei perioade viitoare care nu poate depăși 4 ani";*

✓ *Art.36: "(1) În termen de 60 de zile de la numire, directorii sau membrii directoratului elaborează și prezintă Consiliului de Administrație sau de supraveghere o propunere pentru componenta de management a Planului de Administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.*

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

(3) Aprobarea componentei de management și a Planului de Administrare în integralitate de către Consiliul de Administrație se realizează în termen de maximum 20 de zile de la data îndeplinirii termenului prevăzut la alin. (1).

(4) După aprobarea Planului de Administrare de către Consiliul de Administrație sau de Consiliul de Supraveghere, componenta de management sau, după caz, indicatorii de performanță financiari și nefinanciari aprobați constituie anexă la contractul de mandat încheiat cu directorii sau membrii directoratului..."

precum și, luând la cunoștință Planul de Administrare al S.A. Apaserv Satu Mare S.A. 2017 – 2021 elaborat de către Consiliul de Administrație, propunem pentru includere în Planul de Administrare componenta de management elaborată de către Directorii:

Nr. crt.	Numele și prenumele / Funcție	Semnătura
1	Leitner Ioan / Director General	
2	Stegerean Dănuțiu / Director General Adjunct	
3	Matuz Bela Tiberiu / Director Tehnic	
4	Bör Darius Gheorghe / Director Economic	

OBIECTIVE ȘI PRIORITĂȚI STRATEGICE PRIVIND ADMINISTRAREA APASERV SATU MARE S.A. ÎN PERIOADA 2017 – 2021

Viziunea generală a autorității publice tutelare și a acționarilor

Asociația de Dezvoltare Intercomunitară pentru servicii în sectorul de apă și apă uzată din Satu Mare, în calitatea sa de autoritate publică tutelată, în consultare cu acționarii Operatorului, având în vedere obiectivele stabilite la nivel național și regional, a stabilit următoarea viziune strategică:

Furnizarea serviciilor de apă potabilă, colectare a apelor uzate și epurare pe întreaga arie de acoperire a Asociației, la standard tehnice și de calitate conforme normelor naționale și europene și la tarife în nivel de suportabilitate, de către un Operator puternic, consolidat operațional și eficient economic.

În contextul acestei viziuni, au fost definite următoarele **obiective strategice**:

6. Reabilitarea, modernizarea și extinderea serviciilor de furnizare a apei potabile, a rețelelor de canalizare și a epurării apelor uzate pe întreaga arie de acoperire a Asociației;
7. Asigurarea continuității serviciilor, la standarde tehnice și de calitate conforme normelor europene și naționale;
8. Menținerea unui echilibru în limite de suportabilitate între politicile de tarificare, costuri de producție și profitabilitate;
9. Îmbunătățirea sistemului de relații cu consumatorii și Asociația;
10. Consolidarea capacității operaționale și îmbunătățirea performanțelor Operatorului.

Asociația a definit, de asemenea, care sunt obiectivele sectoriale determinante pentru îndeplinirea obiectivelor strategice stabilite prin Scrisoarea de așteptări.

Obiectivele sectoriale determinante îndeplinirii obiectivelor strategice sunt:

Pentru obiectivul strategic 1.

- ✓ Eficientizarea, întărirea și profesionalizarea Unității de Implementare a proiectelor;
- ✓ Finalizarea cu succes a Proiectului fazat finanțat prin POIM;
- ✓ Obținerea finanțării nerambursabile prin POIM pentru „Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Satu Mare/regiunea Nord-Vest, în perioada 2014-2020;
- ✓ Implementarea cu succes a Proiectului regional finanțat prin POIM;
- ✓ Preluarea în operare și administrare a serviciilor de la toate UAT-urile membre ale Asociației;

- ✓ Alimentarea și utilizarea fondului IID conform prevederilor legale, cu prioritate pentru rambursarea creditelor de cofinanțare;
- ✓ Realizarea lucrărilor conexe proiectului POIM din fondul IID;
- ✓ Implementarea programelor de dezvoltare multianuale finanțate din IID;
- ✓ Extinderea și modernizarea tehnologică a rețelelor, instalațiilor, echipamentelor și dotărilor din fondul propriu de dezvoltare consolidat.

Pentru obiectivul strategic 2.

- ✓ Îmbunătățirea capacității tehnice de operare și intervenție;
- ✓ Extinderea sistemelor inteligente de măsurare, control și acționare (tip SCADA);
- ✓ Asigurarea forței de muncă calificate și ridicarea nivelului de pregătire a acesteia;
- ✓ OR se va concentra pe metode de întreținere planificate și pro active pentru a reduce numărul defecțiunilor accidentale și disconfortul cauzat consumatorilor;
- ✓ Implementarea unor proceduri sectoriale specifice;
- ✓ Îmbunătățirea activităților de evaluare a calității și siguranței serviciilor furnizate.

Pentru obiectivul strategic 3.

- ✓ Menținerea costurilor de producție în limite ponderate, comparabile cu cele ale altor operatori similari (prin utilizare informații Benchmarking);
- ✓ Implementarea unor măsuri de eficientizare energetică pentru reducerea costurilor cu energia;
- ✓ Recuperarea creanțelor;
- ✓ Reducerea pierderilor de apă;
- ✓ Contorizare accelerată a consumatorilor;
- ✓ Îmbunătățirea sistemului de încasare a facturilor;
- ✓ Identificarea și sancționarea poluatorilor, prin aplicarea principiului „Poluatorul plătește”.

Pentru obiectivul strategic 4.

- ✓ Înființarea unui call center pentru relații cu publicul dotat corespunzător;
- ✓ Perfecționarea abilităților personalului alocat relațiilor cu publicul și comunicare;
- ✓ Implementarea unor proceduri de reacție operaționale în vederea soluționării în timp real a reclamațiilor, sesizărilor și defecțiunilor;
- ✓ Îmbunătățirea site-ului și actualizarea în timp cu informațiile relevante;
- ✓ Crearea unei structuri de guvernare corporativă în cadrul aparatului de specialitate;

- ✓ Implementarea unor proceduri de informare și raportare în relația cu Asociația, conform celor prevăzute în Contractul de delegare și Legea 109/2011-republicată, privind Guvernanța corporativă.

Pentru obiectivul strategic 5.

- ✓ Dezvoltarea capacității instituționale și manageriale;
- ✓ Revizuirea și îmbunătățirea structurii organizatorice în vederea adaptării la cerințele extinderii la nivel regional a serviciilor preluate în operare;
- ✓ Perfecționarea continuă a personalului operativ;
- ✓ Modernizarea și re tehnologizarea instalațiilor energofage sau neproductive;
- ✓ Dotarea cu tehnică, utilaje și echipamente de intervenție performante;
- ✓ Îmbunătățirea organizațională a Societății;
- ✓ Asigurarea cash-flow-ului activității curente;
- ✓ Adoptarea unor norme interne de etică și integritate;
- ✓ Asigurarea integrității fondului de rezervă și consolidarea fondului de dezvoltare din surse proprii.

OBIECTIVUL STRATEGIC 1 REABILITAREA, MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA SERVICIILOR DE FURNIZARE A APEI POTABILE, A REȚELOR DE CANALIZARE ȘI A EPURĂRII APELOR UZATE PE ÎNTREAGA ARIE DE ACOPERIRE A ASOCIAȚIEI

Rezultate considerabile în modernizarea și îmbunătățirea serviciilor se pot obține doar prin investiții. Având în vedere mărimea ariei de operare actuale și viitoare, nevoile de investiții în reabilitări, extinderi și modernizări exced posibilitățile financiare ale Apaserv Satu Mare, astfel pentru îndeplinirea viziunii și obiectivelor strategice este nevoie de finanțare externă: europeană, națională și locală.

Pentru finanțarea acestui obiectiv strategic, sunt mai multe surse de finanțare posibile:

- 1) Fondurile europene;
- 2) Fondul I.I.D.;
- 3) Fondul propriu de dezvoltare al companiei;
- 4) Fondurile guvernamentale, accesibile autorităților locale (primăriei), gen PNDL, etc.;
- 5) Credite bancare, de la instituții financiare sau bănci comerciale;
- 6) Emisiunea de obligațiuni, cu sprijin de know-how de la o instituție financiară sau consultanți în plasamente.

Cea mai ieftină sursă de finanțare rămân fondurile europene (fonduri nerambursabile), pentru accesarea și atragerea cărora se fac eforturi, atât din partea conducerii executive și a Consiliului de Administrație al Apaserv Satu Mare cât și din partea Asociației și a autorităților locale.

Ultima perioadă de accesare a fondurilor europene prin metoda actuală este Programul Operațional Infrastructură Mare (POIM), după acesta modalitatea de accesare a fondurilor europene de către companii schimbându-se radical. De aceea este atât de important ca să acceseze aceste fonduri europene prin POIM, cu atât mai mult că Apaserv Satu Mare (în

urma realizării Analizei Cost Beneficiu) nu trebuie să cofinanțeze acest proiect major de investiții.

O altă sursă ar fi Fondul IID, dar destinația prin lege a acestui fond este de asemenea strâns legată de implementarea fondurilor europene, din acest fond fiind achitate creditele de cofinanțare ale proiectelor ISPA și POS Mediu, iar suma disponibilă rămasă se reduce semnificativ prin aceste alocări, suma de plată anuală a creditului BEI și a creditului BERD fiind de aproximativ 7,5 milioane lei.

Fondurile guvernamentale, gen PNDL, pot fi accesate doar de către primării, însă aceste investiții nu întotdeauna țin cont de o posibilă viitoare integrare a investițiilor realizate în sisteme de apă -canal într-un sistem regional gestionat de Apaserv Satu Mare.

Creditele bancare sunt o posibilitate viabilă, dar mult mai scumpă decât fondurile europene, mai ales din prisma faptului că întreg capitalul utilizat pentru investiții trebuie rambursat.

După încheierea investițiilor din fonduri europene însă, inclusiv POIM, va putea reprezenta o modalitate de finanțare a investițiilor, mai ales că presiunea creditelor BEI și BERD va fi mult diminuată, creditul BERD având termen de rambursare 2027, iar creditul BEI 2028.

Emisiunea de obligațiuni este o variantă care se va putea lua în calcul la modul realist după implementarea investițiilor din POIM, acela putând fi și momentul când unii Operatorii Regionali "județeni" se vor fi reunit în Operatori Regionali la nivel de regiuni de dezvoltare.

Prin radiografierea posibilităților de finanțare, reiterăm importanța vitală de accesare și atragere la timp a fondurilor europene prin POIM, mai ales în perspectiva cofinanțării zero din partea Apaserv Satu Mare.

Pentru o analiză a situației existente, a posibilităților de exprimare și abordare, am întocmit o analiză SWOT menită să fie un punct de pornire în vederea abordării problemelor pentru îndeplinirea obiectivului strategic nr. 1 din scrisoarea de așteptări.

Puncte tari	Puncte slabe
<p>Experiență în absorbția și derularea proiectelor finanțate din fonduri europene.</p> <p>Existența biroului UIP în cadrul APASERV cu o experiență de peste 10 ani în implementarea proiectelor finanțate din fonduri europene.</p> <p>Flexibilitate la nou și la schimbare.</p> <p>Personal calificat și cu experiență .</p> <p>Stabilitate financiară a operatorului de apă, disponibilitatea de resurse financiare adecvate.</p> <p>Experiență vastă în administrarea și operarea serviciilor de apă și canalizare.</p>	<p>Forță de muncă calificată în domenii cheie insuficientă (ingineri constructori, ingineri electro-energeticieni, ingineri mecanici, specialiști IT, SCADA, și de procese tehnologice în special epurare).</p> <p>O parte a personalului angajat în UIP nu a reușit să performeze în proiectele pe care le-au gestionat.</p> <p>Criterii de salarizare netransparente care nu încurajează performanța și care dăunează climatului de lucru.</p> <p>Lucrări cuprinse în Proiectul finanțat prin POS Mediu nefinalizate a căror finalizare se face din fondurile IID.</p> <p>Contracte din Proiectul POS Mediu fazate aflate în diferite stadii, respectiv contracte reziliate, un contract aflat în procedură de</p>

	<p>atribuire, care prezintă risc major de nefinalizare în perioada nouă de eligibilitate.</p> <p>Capacități de operare și întreținere insuficiente la obiectivele investiții implementate/realizate.</p>
Oportunități	Amenințări
<p>Accesarea de fonduri europene prin programul POIM în vederea reabilitării, modernizării și extinderii rețelelor.</p> <p>Îmbunătățirea nivelului serviciilor.</p> <p>Câștigarea de noi clienți.</p> <p>Alinierea la cadrul legal al Uniunii Europene.</p>	<p>Întârzieri la obținerea finanțării.</p> <p>Neterminarea lucrărilor în perioada de eligibilitate.</p> <p>Atribuirea contractelor unor contractori care nu au capacitatea de a le finaliza.</p> <p>Apariția de corecții financiare la contractele din POS Mediu sau la cele din POIM.</p> <p>Costuri mari pentru finalizarea lucrărilor neterminate din POS Mediu sau POIM.</p> <p>Apariția de politici comerciale, financiare, fiscale ostile.</p> <p>Diminuarea fondurilor pentru programele de dezvoltare multianuale finanțate din IID.</p> <p>Suportabilitatea consumatorilor de a plăti serviciile.</p> <p>Reducerea reparațiilor și cheltuielilor material.</p> <p>Scăderea puterii financiare a consumatorilor.</p> <p>Populația nu este dispusă să plătească mai mult pentru servicii de apă și canalizare îmbunătățite, teama față de creșterea tarifelor.</p> <p>Atitudinea indiferentă a publicului față de problemele de mediu (ex. importanța epurării apelor uzate).</p>

Obiectivul sectorial 1.1

Eficientizarea, întărirea și profesionalizarea Unității de Implementare a Proiectelor

Din Raportul privind exercițiul de benchmarking pentru anul 2016 indicatorul "Procent angajați UIP din total angajați" pentru Apaserv Satu Mare S.A. este de 4,61 %, se situează peste media celor 43 de operatori de 2,73 % și totuși există întârzieri mari în finalizarea Proiectului fazat.

Proiectul de investiții trebuia finalizat la sfârșitul anului 31.07.2016, cf. Actului adițional nr. 5 la Contractul de finanțare nr. 121094/31.03.2011.

Unitatea de Implementare pentru Proiectul finanțat prin POS Mediu a fost constituit, prin cooptarea de noi membrii la UIP ISPA care a implementat cu succes proiectul ISPA, fiind printre primii care au finalizat lucrările. Trebuie analizat de ce a scăzut eficiența UIP după cooptarea noilor membrii. Propunem ca:

- ✓ UIP POIM să fie subordonat direct directorului general pentru a accelera luarea deciziilor;
- ✓ Să se facă o evaluare a membrilor UIP din punct de vedere a pregătirii profesionale și a capacității de a gestiona proiecte;
- ✓ Să se facă o evaluare a numărului de membrii din UIP, astfel încât unitatea să poată gestiona eficient proiectul. O Unitate de Implementare a Proiectelor nedimensionată corect poate înfrâna activitatea acestuia. În luarea deciziei este nevoie de o evaluare a gradului de încărcare actual și viitor al tuturor angajaților;
- ✓ Membrii UIP să participe la instruirile care se organizează pe teme de management de proiecte , achiziții și tehnologii privind alimentările cu apă și canalizare-epurare;
- ✓ Identificarea, analizarea și punerea la dispoziție a logisticii necesare UIP;
- ✓ Întărirea echipei UIP cu angajați cu pregătire tehnică.

Importanța UIP este dată de faptul că această unitate reprezintă principalul instrument al operatorului în accesarea, pregătirea proiectelor, derularea proiectelor, fiind direct responsabil de relațiile cu autoritățile centrale, locale, contractori, tocmai de aceea este nevoie de o analiză atentă a personalului angajat în cadrul acestui birou.

Acest compartiment are un rol determinant în finalizarea cu succes a contractelor finanțate prin POS Mediu care au fost fazate și acum se regăsesc în Proiectul fazat finanțat prin POIM, cât și la obținerea finanțării nerambursabile prin POIM pentru „Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Satu Mare/ regiunea Nord-Vest, în perioada 2014-2020”. Derularea și implementarea cu succes a proiectului depinde în mare măsură de profesionalismul, devotamentul și abnegația tuturor persoanelor implicate în derularea proiectelor. Tocmai de aceea eficientizarea trebuie să pornească de la analiza personalului implicat făcând o analiză a gradului de încărcare a managerilor de contract.

De asemenea este impetuos necesar întărirea acestui compartiment cu persoane cu pregătire tehnică superioară de lungă durată în domeniul construcțiilor, instalațiilor, amenajărilor hidrotehnice, (de preferință cu experiență ca diriginte de șantier și/sau responsabil tehnic cu execuția), mecanică, precum și cu alte persoane cu experiență dovedită în derularea cu succes a proiectelor cu finanțare europeană, precum și implicarea responsabilă a tuturor specialiștilor din societate care pot contribui la implementarea proiectelor.

Propunem testarea persoanelor care lucrează la acest compartiment, precum și o evaluare independentă a personalului privind pregătirea profesională, competențele și aptitudinile acestora precum și oportunitatea ca aceștia să-și continue activitatea în acest compartiment.

Procesul de profesionalizare și omogenizare a echipei de implementare trebuie să cuprindă cursuri de formare profesională pe domeniile tehnic (construcții, mecanic, instalații), financiar, relații publice și de management precum și team-building-uri.

Lărgirea și întărirea biroului se va realiza prin transferarea personalului profesional/profesionist regăsit în cadrul societății sau prin angajarea punctuală a specialiștilor de care este nevoie.

Cursurile de pregătire profesională trebuie realizate în urma întocmirii unui plan multianual, care să țină cont de specificul biroului și de nevoile dictate de faza în care se află implementate proiectele, și anume: în stadiul de pregătire, implementare sau finalizare.

Plan multianual de instruire și dezvoltare UIP				
Instruire planificată	Nr. participanți			
	2018	2019	2020	2021
Condiții generale FIDIC (Galben și Roșu)	4	4	3	3
Managementul contractelor/proiectelor	5	5	1	1
Managementul financiar al proiectelor finanțate prin POIM	1	1	1	1
Managementul serviciilor de alimentare cu apă potabilă și colectare a apelor uzate	4	4	3	3
Proceduri de achiziții publice	5	5	2	2
Metode moderne de tratare a apelor subterane și de suprafață	1	1	0	0
Epurarea apelor uzate, prelucrarea nămolului	1	1	1	1
Planificarea și urmărirea/supervizarea lucrărilor pe șantier	5	5	5	0
Comunicare / PR	1	1	1	1
IT:				
- Curs AutoCAD	5	5	5	0
- Curs CorelDRAW	1	1	0	0

Obiectivul sectorial 1.2

Finalizarea cu succes a Proiectului fazat finanțat prin POIM

Având la bază stadiul actual al lucrărilor și problemele identificabile în implementarea Proiectului s-a estimat data recepțiilor la terminarea lucrărilor, respectiv data recepțiilor finale pentru lucrările unde acestea încă nu au avut loc.

Observăm că din totalul de 15 contracte de lucrări la ora actuală doar 4 au fost finalizate complet, la 10 trebuie făcute recepțiile finale, la două contracte trebuie făcută recepția la terminarea lucrărilor și un proiect care se relicitează.

Există riscul major de a nu finaliza în perioada de eligibilitate contractul SM-CL-05 "Lucrări de construcții stații de epurare a apelor uzate în orașele Tășnad și Ardud" deoarece acesta s-a relicitat. Chiar dacă se încheie contractul conform estimărilor, în martie 2018, recepția finală se va putea face doar în 2019 fapt pentru care trebuie analizată posibilitatea de a solicita prelungirea perioadei de eligibilitate a Contractului de Finanțare semnat.

Contractul SM-CL-15 "Lucrări de construcții și reabilitare rețele de apă și canalizare în orașul Tășnad, și lucrări de construcție rețele de canalizare în orașul Ardud" este de asemenea un contract cu risc pentru că lucrările încă nu sunt finalizate.

Se va acorda atenție lucrărilor care, deși au fost cuprinse în contracte, nu au fost realizate de Constructor, devenind astfel lucrări neeligibile care trebuie finalizate din fondul IID.

Trebuie remediate eventualele defecte ce apar în perioada de notificare a defectelor, în cazul în care lucrările de remediere nu se execută de către Constructori conform obligațiilor contractuale.

Toate aceste lucrări trebuie finanțate de Constructori sau de Apaserv Satu Mare S.A., caz în care contravaloarea lor urmează a fi recuperat de la Constructori.

Situția datelor de începere / finalizare lucrări			
Contract lucrări	Data ordin de începere	Data recepției la terminarea lucrărilor	Data recepției finale
SM-CL-01 Extinderea cu treaptă terțiară a stației de epurare a apelor uzate din municipiul Satu Mare	27.12.2012	22.03.2017	04.2018
SM-CL-02 Reabilitarea stației de tratare a apei potabile și frontului de captare din localitatea Doba (contract nefazat)	10.10.2012	04.09.2015	23.09.2016
SM-CL-03 Reabilitarea stației de tratare a apei potabile și captărilor din orașul Negrești-Oaș, reabilitarea stației de tratare a apei potabile din orașul Tășnad și construirea unei stații de tratare a apei potabile și captărilor din orașul Livada	18.03.2014	Tășnad: 20.04.16 Livada: 02.11.16 N-Oaș: 11.05.17	06.2018
SM-CL-04 Reabilitarea și extinderea stației de epurare a apelor uzate din orașul Negrești-Oaș și construirea unei stații de epurare în orașul Livada	11.12.2013	04.2018	04.2019
SM-CL-05 Lucrări de construcție stații de epurare a apelor uzate în orașele Tășnad și Arduș	01.07.2013 01.03.2018	12.2018	12.2019
SM-CL-06 Zonarea, contorizarea și monitorizarea presiunii în orașele Satu Mare, Carei, Negrești-Oaș și Tășnad (contract nefazat)	04.07.2014	03.02.2016	02.08.2017
SM-CL-07 Reabilitarea și extinderea rețelor de apă și canalizare în municipiul Satu Mare	14.02.2014	22.12.2016	01.2018
SM-CL-08 Lucrări de construcție rețele de canalizare și stații de pompare a apei uzate în localitățile Odoreu, Păulești și Ambud	30.05.2014	13.06.2017 14.06.2017	07.2018
SM-CL-09 Lucrări de construcție rețele de canalizare și stații de pompare a apei uzate în localitățile Botiz, Lazuri și Foieni (contract nefazat)	17.04.2012	15.10.2015	03.11.2016
SM-CL-10 Reabilitarea magistralei de apă între localitățile Doba și Carei	09.12.2014	27.06.2016	03.07.2017
SM-CL-11 Lucrări de construcție și reabilitare rețele de apă și canalizare în orașul Carei, și lucrări de construcție rețele de canalizare în localitatea Căpleni	14.11.2014	15.02.2017	03.2018
SM-CL-12 Reabilitarea conductei de aducțiune pentru orașul Negrești-Oaș (contract nefazat)	16.07.2014	15.06.2016	07.2018
SM-CL-13 Lucrări de construcție și reabilitare rețele de apă și canalizare în orașul Negrești-Oaș	30.04.2014	27.01.2017 22.02.2017	03.2018
SM-CL-14 Lucrări de construcție rețele de apă și canalizare în orașul Livada	05.12.2014	31.01.2017	02.2018
SM-CL-15 Lucrări de construcție și reabilitare rețele de apă și canalizare în orașul Tășnad, și lucrări de construcție rețele de canalizare în orașul Arduș	30.06.2014	04.2018	12.2019

Unele dintre contracte nu sunt finalizate nici după trei, patru ani de la emiterea Ordinului de începere, fiind evident că sunt întârzieri mari fapt pentru care Constructorul, în conformitate cu clauzele contractuale trebuie să plătească penalități de întârziere. Prin încasarea acestor penalități s-ar putea recupera o parte din daunele pe care le are de acoperit Apaserv Satu Mare S.A.

Această situație arată foarte clar că trebuie realizată o analiză temeinică a cauzelor care au dus la fazarea proiectului inițial, astfel încât să se evite pe viitor situațiile din trecut. În vederea implementării în termen a Proiectului fazat trebuie păstrată o presiune constantă asupra Proiectantului, Inginerului și Constructorilor pentru a realiza un ritm susținut de lucru, încât lucrările să fie finalizate la termen, fără a depăși termenele de eligibilitate stabilite prin Contract.

Graficul de derulare a lucrărilor curpinse în Proiectul "Extinderea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Satu Mare" (faza 1), finanțat prin POS Mediu, respectiv Proiectul "Fazarea proiectului Extinderea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Satu Mare" (faza 2), finanțat prin POIM, și evoluția preconizată a finalizării Proiectului fazat este redată în graficul Gantt din Anexa 3.

Obiectivul sectorial 1.3

Obținerea finanțării nerambursabile prin POIM pentru "Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Satu Mare/Regiunea Nord-Vest, în perioada 2014 - 2020"

Obținerea finanțării pentru "Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Satu Mare/Regiunea Nord-Vest, în perioada 2014-2020" este o prioritate pentru societate, conducerea executivă, Consiliul de Administrație și unele primării, deoarece până la sfârșitul perioadei toate localitățile cu o populație de peste 2000 de locuitori echivalenți trebuie să se conformeze Directivelor UE privind calitatea apei potabile și a apelor uzate deversate.

Actualmente există blocaje din lipsa a patru PUZ-uri care trebuie elaborate și aprobate de primăriile: Tășnad, Turulung, Tiream și Certeze. În lipsa acestor PUZ-uri este blocată procedura de emitere a Avizului de Mediu, fiind singurul document lipsă pentru depunerea Cererii de Finanțare pentru Proiect. Executivul a acordat o atenție deosebită soluționării acestor PUZ-uri, astfel că există șanse reale ca trei dintre ele să fie finalizate încă în 2017.

Fondurile disponibile prin POIM fiind limitate, atât conducerea executivă, cât și Consiliul de Administrație și Asociația prin membrii săi, trebuie să abordeze cu maximă seriozitate pregătirea în timp util a tuturor condițiilor necesare pentru depunerea Cererii de Finanțare, altfel riscând chiar neîndeplinirea viziunii și obiectivelor strategice stabilite.

Riscurile iminente identificate sunt atitudinea necorespunzătoare a unor primari/primării care nu se implică la modul cel mai serios în punerea la dispoziție a documentelor solicitate sau a aprobărilor pe care trebuie să le finalizeze cu prioritate maximă, punând în pericol întreg proiectul pregătit, nu doar cel aferent primăriilor pe care le reprezintă.

S-a analizat posibilitatea demarării licitațiilor înainte de semnarea Contractului de Finanțare, prin introducerea clauzei suspensive, astfel că primele lucrări finanțate prin POIM vor fi scoase la licitație încă din luna ianuarie 2018.

Obiectivul sectorial 1.4

Implementarea cu succes a Proiectului regional finanțat prin POIM

În stadiul actual, Proiectul regional cuprinde un număr de patru contracte de achiziție echipamente, șaisprezece contracte de lucrări și trei contracte de servicii.

Având în vedere numărul mare de contracte, trebuie demarate cât mai urgent licitațiile urmând a fi semnate contracte cu clauză suspensivă și anume, că lucrările vor începe doar după semnarea contractului de finanțare.

În stadiul actual, proiectul cuprinde:

<p>POIM-SM-CF-01 Achiziții de autospeciale combinate spălător-vidanșor și vidanșor</p>	<p>Achiziție autospecială combinată Spălător-Vidanșor, capacitate rezervor 12 mc (6 mc apa + 6 mc nămol); Achiziție autospecială combinată Spălător-Vidanșor-capacitate rezervor 8 mc (4 mc apă + 4 mc nămol); Achiziție Vidanșor 8 mc.</p>
<p>POIM-SM-CF-02 Achiziții autolaborator detectare pierderi</p>	<p>Achiziție autolaborator detectare pierderi</p>
<p>POIM-SM-CF-03 Echipamente laborator STAP</p>	<p>Achiziționare Unitate de bază cromatograf de gaze, inclusiv sistem automat de extracție</p>
<p>POIM-SM-CF-04 Achiziții echipamente SCADA</p>	
<p>POIM-SM-CS-01 Servicii de asistență tehnică pentru managementul proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Satu Mare/Regiunea Nord-Vest în perioada 2014-2020</p>	<p>Achiziționare servicii de asistență tehnică pentru managementul proiectului</p>
<p>POIM-SM-CS-02 Servicii de asistență tehnică pentru supervizarea lucrărilor din cadrul proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în aria de operare a Apaserv Satu Mare SA în perioada 2014-2020</p>	<p>Achiziționare servicii de asistență tehnică pentru supervizarea lucrărilor</p>
<p>POIM-SM-CS-03 Servicii pentru auditul proiectului</p>	<p>Achiziționare servicii de audit</p>
<p>POIM-SM-CL-01 Reabilitarea rețelei electrice de medie tensiune, trecerea de la 6kV la 20kV pentru frontul de captare și uzina de apă Mărtinești din administrarea APASERV SATU MARE S.A., jud. Satu Mare</p>	<p>Reabilitarea stației de conexiuni și instalației de medie tensiune de la frontul de captare Satu Mare</p>
<p>POIM-SM-CL-02.1 Extinderea SZAA Satu Mare către Ardud, Baba Novac, Gelu, Dobra și Bogdand. Extinderea sistemului de canalizare din clusterul Ardud</p>	<p>Conducta de aducțiune Sătmărel – Ser; Rețele de alimentare cu apă în UAT Ardud - localitatea Baba Novac; Extindere GA existentă și GA nouă Ardud; Extindere GA existentă Baba Novac și rețele de canalizare în UAT Ardud-localitatea Ardud; Extindere GA existentă în UAT Terebești - localitatea Gelu; Extindere gospodărie de apă Dobra - UAT Supur; Extindere Gospodărie de apă UAT Bogdand.</p>

<p>POIM-SM-CL-02.2 Extinderea SZAA Satu Mare, către Medieșu Aurit, Românești, Bălășești, Odoreu, Decebal, Doba și a sistemului de canalizare în aglomerările Dorolț, Satu Mare, Vetis, Doba și Medieșu Aurit</p>	<p>Aducțiune Mărtinești – Odoreu – Medieșu Aurit (UAT Odoreu – UAT Medieșu Aurit); Extinderea rețelelor de apăși canal UAT Medieșu Aurit; Aducțiune Satu Mare – Decebal (UAT Satu Mare – UAT Vetis); Rețele de alimentare cu apă în UAT Vetis - localitatea Decebal; Rețele de canalizare în UAT Vetis - localitatea Decebal (inclusiv conducte de refulare SPAU 4 și SPAU 5 Decebal); Rețele de alimentare cu apă în UAT Doba –localitatea Doba; Rețele de canalizare în UAT Doba - localitatea Doba (inclusiv Conducta de refulare SPAU 7 Doba); Extinderea rețelei de canalizare UAT Dorolț; Extinderea rețelei de canalizare UAT Culciu - localitatea Apateu (inclusiv conducta de refulare SPAU 2 Apateu); Gospodărie de apă - UAT Medieșu Aurit.</p>
<p>POIM-SM-CL-02.3 Extinderea SZAA Satu Mare către Craidorolț, Crișeni, Eriu Sâncrai și Satu Mic. Extindere canalizare în clusterul Micula</p>	<p>Conducta de aducțiune Baba Novac – Craidorolț; Conducta de aducțiune Craidorolț - Crișeni - Eriu Sâncrai - Satu Mic; Rețele de alimentare cu apă în UAT Craidorolț - Localitățile Craidorolț, Crișeni, Eriu Sâncrai și Satu Mic; Extinderea rețelei canalizare UAT Micula; Rețele de canalizare în UAT Lazuri - localitățile Nisipeni, Bercu și Noroieni(inclusiv SPAU 2 Nisipeni-SEAU Micula); Rețele de alimentare cu apă în UAT Craidorolț - Localitățile Craidorolț, Crișeni, Eriu Sâncrai și Satu Mic; Extindere GA Craidorolț.</p>
<p>POIM-SM-CL-03 Extinderea sistemului de alimentare cu apă din zona Halmeu, Turț și a sistemului de canalizare din clusterul Turulung și aglomerările Turț</p>	<p>Rețele de canalizare în UAT Halmeu - localitățile Halmeu și Mesteacăn; Rețele de alimentare cu apă în UAT Porumbesti - localitățile Porumbesti și Cidreag; Rețele de canalizare în UAT Porumbesti – localitățile Porumbesti și Cidreag; Rețele de alimentare cu apă în UAT Turț - localitatea Turț; Rețele de canalizare în UAT Turț - localitatea Turț; Rețele de canalizare în UAT Turulung - localitatea Turulung.</p>
<p>POIM-SM-CL-04 Extinderea sistemului de alimentare cu apă Tarna Mare și a sistemului de canalizare din clusterul Tarna Mare și Bătarci</p>	<p>Extinderea rețelei de alimentare cu apă în Tarna Mare și Valea Seacă; Extinderea rețelei de canalizare în Tarna Mare și Valea Seacă; Rețea de canalizare în Bătarci, Valea Seacă, Tămășeni și Comlăușa.</p>
<p>POIM-SM-CL-05 Extinderea sistemului de alimentare cu apă Carei către Tiream/Ghenci și a sistemului de canalizare din clusterul Carei</p>	<p>Conducta de aducțiune Carei – Tiream – Ghenci; Conducta de aducțiune între GA existentăși GA nouăîn localitatea Tiream; Extinderea rețelei de canalizare UAT Urziceni; Rețele de canalizare în UAT Tiream - localitatea Tiream; Extinderea rețelei de canalizare UAT Sanislău; Rețea de alimentare cu apă localitatea Ghenci; GA nouăîn UAT Tiream - localitatea Tiream.</p>
<p>POIM-SM-CL-06 Sistem de alimentare cu apăși canalizare în – Cămărzana și Târșolț</p>	<p>Conducta de aducțiune GA nouă Târșolț - GA Aliceni; Extinderea rețelelor apă/canal UAT Târșolț; Sistem de alimentare cu apăși sistem de canalizare în UAT Cămărzana; Aducțiune Gospodărie de apă proiectată Târșolț - Gospodărie de apă proiectată Cămărzana.</p>

<p>POIM-SM-CL-07 Extinderea sistemului de alimentare cu apă Tășnad și a sistemului de canalizare din clusterul Tășnad</p>	<p>Rețele de alimentare cu apă în UAT Tășnad - localitatea Tășnad Rețele de canalizare în UAT Tășnad - localitatea Tășnad; Rețele de alimentare cu apă în localitatea Santău; Rețele de canalizare în localitatea Santău (inclusiv Conducta de refulare SPAU 6 Santău); Extindere rețea de alimentare cu apă localitatea Căuaș; Aducțiune Tășnad Santău Căuaș; Extindere gospodărie de apă existentă Tășnad; Stație de tratare în UAT Căuaș.</p>
<p>POIM-SM-CL-08 Extinderea sistemului de alimentare cu apă Negrești Oaș și Certeze și a sistemului de canalizare din aglomerarea Negrești Oaș</p>	<p>Aducțiune Huta Certeze - Negrești Oaș; Aducțiune captare Talna - STAP Negrești Oaș; Rețele de alimentare cu apă în UAT Negrești Oaș - localitățile Negrești Oaș, Luna și Tur; Rețele de canalizare în UAT Negrești Oaș - localitățile Negrești Oaș, Luna și Tur; Rețele de alimentare cu apă în UAT Certeze - localitățile Certeze, Huta Certeze și Moišeni.</p>
<p>POIM-SM-CL-09 Extinderea sistemului de alimentare cu apă și canalizare în Valea Vinului</p>	<p>Rețele de alimentare cu apă în UAT Valea Vinului - localitățile Valea Vinului și Roșiori; Rețele de canalizare în UAT Valea Vinului - localitatea Valea Vinului; Extinderea rețelei de apă/canal UAT Culciu.</p>
<p>POIM-SM-CL-10 Extinderea sistemului de canalizare din aglomerările Bârsău și Orașu Nou</p>	<p>Extinderea rețelei de canalizare UAT Bârsău; Extinderea rețelelor de canalizare UAT Orașu Nou.</p>
<p>POIM-SM-CL-11 Construcția, extinderea și reabilitarea facilităților de captare, tratare, înmagazinare și pompare apă în localitățile Halmeu, Turț, Tarna Mare, Târșoț, Huta Certeze și Negrești Oaș</p>	<p>Extindere front de captare și reabilitare Gospodărie apă la sursa Turț din localitatea Băbești, UAT Halmeu; Gospodărie de apă nouă în localitatea Turț; Extindere gospodărie de apă existentă în localitatea Turț; UAT Tarna Mare - Extindere front de captare și stație de tratare în localitatea Tarna Mare. Extindere GA existentă în UAT Halmeu - localitatea Halmeu; Extindere front captare Halmeu, UAT Halmeu; Gospodărie de apă nouă în Huta Certeze; Captare apă brută, extindere capacitate la sursă pentru localitatea Negrești Oaș, UAT Negrești Oaș; Rețele de alimentare cu apă în UAT Negrești Oaș - localitățile Negrești Oaș, Luna și Tur; Extindere GA existentă Negrești Oaș; Gospodărie de apă Tămășeni; Gospodărie de apă cu front de captare Târșoț-UAT Târșoț.</p>
<p>POIM-SM-CL-12 Construcția stațiilor de epurare din localitățile Bătarci, Târșoț și Orașu Nou</p>	<p>Stație de epurare Bătarci; Stație de epurare Orașu Nou; Stație de epurare Târșoț.</p>
<p>POIM-SM-CL-13 Extinderea stațiilor de epurare din localitățile Medieșu Aurit și Turulung</p>	<p>Extindere stație de epurare Medieșu Aurit; Stație de epurare și conductă de refulare în râul Tur UAT Turulung.</p>
<p>POIM-SM-CL-14 Construire instalație de tratare nămol Satu Mare</p>	<p>Construire instalație de tratare nămol Satu Mare</p>

Se va acorda o atenție deosebită Caietelor de sarcini și Proiectelor tehnice pentru a evita apariția unor eventuale lucrări suplimentare, lucrări care prezintă risc major de a fi declarate neeligibile.

Se va licita cu prioritate contractul care cuprinde serviciile Inginerului, deoarece lucrările nu se pot demara fără prezența Inginerului pe șantier. De asemenea, Inginerul are o relevanță deosebit de importantă pentru lucrările de construcție a stațiilor de tratare a apei potabile, respectiv a stațiilor de epurare acestea fiind Contracte tip FIDIC Galben, Constructorul realizând inclusiv proiectarea, Inginerul supraveghind prin specialiști aceste activități.

Pentru implementarea cu succes a Proiectului regional finanțat prin POIM se va utiliza toată experiența acumulată de personalul operatorului în derularea proiectelor finanțate din fonduri europene și se are în vedere cooptarea persoanelor cu experiență pozitivă în implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă.

Analiza contractelor din cadrul Proiectului regional se efectuează cu multă atenție și în cel mai scurt timp urmează să se realizeze o ierarhizare a contractelor cheie și sensibile, astfel încât acestea să poată fi primele scoase la licitație pentru a exista timp suficient pentru finalizarea acestora.

Pentru a evita prelungirea procedurii de licitare, Apaserv Satu Mare va pregăti componența comisiilor de licitație, astfel încât să existe mai multe comisii, care să lucreze simultan.

Perioada medie de licitare a unui contract de lucrări depășește 280 de zile, dar sau înregistrat și perioade mai mari de 1 an din momentul demarării licitației și până la atribuirea contractului.

Graficul cu planificarea și derularea contractelor cuprinse în "Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Satu Mare/Regiunea Nord-Vest, în perioada 2014-2020", finanțat prin POIM, este prezentat în graficul Gantt din Anexa 2.

O altă componentă extrem de importantă pentru implementarea cu succes a Proiectului regional finanțat prin POIM este calitatea proiectelor tehnice pregătite de către Consultantul POIM. Dacă proiectele și caietele de sarcini sunt pregătite corespunzător, este posibilă implementarea mai rapidă, astfel se va urmări ca proiectele și caietele de sarcini să fie corespunzător întocmite.

Pentru implementarea cu succes a Proiectului regional finanțat prin POIM trebuie analizate toate nevoile Biroului de Implementare a Proiectului: de tehnică, mașini și dotări, și să se efectueze achizițiile necesare, astfel încât să se asigure condițiile necesare implementării proiectului fără sincope din cauze materiale.

Având în vedere riscurile care apar pe parcursul implementării proiectelor de investiții de asemenea anvergură, este nevoie de o abordare prudentă a utilizării fondului IID. Această abordare prudentă intervine din prisma blocajelor de rambursări care pot apărea pe parcursul implementării proiectelor de investiții din fonduri europene, care se derulează pe parcursul mai multor ani, și a necesității existenței unui fond de rezervă care este recomandat să existe în contul IID.

Obiectivul sectorial 1.5

Preluarea în operare și administrare a serviciilor de la toate UAT-urile membre ale Asociației

Preluarea în operare și administrare a serviciilor de la toate UAT-urile membre ale Asociației reprezintă viziunea strategică a Asociației și a membrilor săi, și anume: ***"Furnizarea serviciilor de apă potabilă, colectare a apelor uzate și epurare pe întreaga arie de acoperire a Asociației, la standard tehnice și de calitate conforme normelor naționale și europene și la tarife în nivel de suportabilitate, de către un Operator puternic, consolidat operațional și eficient economic"***, în același timp este obligatorie preluarea serviciilor în localitățile cuprinse în proiectele de investiții din fonduri europene.

Se vor prelua cu prioritate sistemele de alimentare cu apă și canalizare în localitățile unde nu sunt probleme privind exploatarea lor sau de calitate a apei furnizate. Este posibilă demararea procedurilor de preluare lunar a câte unui sistem, astfel încât până la sfârșitul lunii august 2018 să fie preluate toate sistemele care corespund și sunt funcționale. Sistemele noi din comunele Vetiş, Orașu Nou, Ciumești, Beltiug, Socond, Berveni și Halmeu urmează a fi preluate după recepția lor. În final urmează a fi preluate în 2021 sistemele construite prin Proiectul regional finanțat prin POIM.

Denumire UAT	Denumire localitate	Data estimată pentru preluarea infrastructurii de apă/canalizare	
		apă	canalizare
PĂULEȘTI	Petin	Preluat	Ianuarie 2018
AGRIȘ	Agriş	Februarie 2021	
MEDIEȘU AURIT	Potău	Martie 2018	
MOFTIN	Moftinu Mic	Preluat	Aprilie 2018
CĂPLENI	Căpleni	Mai 2018	
VETIȘ	Vetiș	Preluat	Iunie 2018
	Oar	Iunie 2018	
	Decebal	Ianuarie 2021	
ODOREU	Mărtinești	Preluat	Iulie 2018
TEREBEȘTI	Pișcari	August 2018	
TARNA MARE	Tarna Mare	Septembrie 2018	Septembrie 2018
	Valea Seacă		Februarie 2021
	Bocicău		-
SĂUCA	Săuca	Octombrie 2018	
	Cean		
	Silvaș		
BÂRSĂU	Bârsău de Sus	Noiembrie 2018	
	Bârsău de Jos		
BĂTARCI	Comasa	Decembrie 2018	Martie 2021
	Bătarci		
	Tămășeni		
MICULA	Micula	Preluat	Decembrie 2018
	Bercu Nou		
	Micula Nouă		
ORAȘU NOU	Orașu Nou Vii	Ianuarie 2019	
	Orașu Nou	Preluat	Aprilie 2021
CIUMEȘTI	Ciumești	Preluat	Martie 2019
	Berea		
BELTIUG	Beltiug	Iunie 2019	
SOCOND	Socond	August 2019	August 2019
	Soconzel		
BERVENI	Berveni	Preluat	Decembrie 2019
	Lucăceni		
HALMEU	Mesteacăn	Preluat	Mai 2021

	Halmeu		
	Halmeu VII	Martie 2020	
CĂUAȘ	Căuaș	Iunie 2021	
	Ghenci		
CĂMĂRZANA	Cămărzana	Iulie 2021	
CERTEZE	Certeze	August 2021	
	Huta Certeze		
	Moișeni		
CRAIDOROLȚ	Crișeni	Septembrie 2021	
	Eriu Sâncrai		
	Satu Mic		
CRUCIȘOR	Crucișor	Preluat	Octombrie 2021
	Iegheriște		
CULCIU	Apateu	Preluat	Noiembrie 2021
	Corod		
	Culciu Mic		
	Culciu Mare		
DOBA	Doba	Preluat	Decembrie 2021
DOROLȚ	Petea	Preluat	Ianuarie 2022
LAZURI	Bercu	Preluat	Februarie 2022
	Nisipeni		
	Noroieni		
NEGREȘTI OAȘ	Tur	Martie 2022	
	Luna		
PORUMBEȘTI	Cidreag	Aprilie 2022	
	Porumbesti		
SANISLĂU	Sanislău	Preluat	Mai 2022
SANTĂU	Santău	Iunie 2022	
TĂRȘOLȚ	Tărșolț	Iulie 2022	
TIREAM	Tiream	Preluat	August 2022
TURULUNG	Turulung	Preluat	Septembrie 2022
URZICENI	Urziceni	Preluat	Octombrie 2022

Preluarea serviciilor trebuie pregătită corespunzător, deoarece din momentul operării acestor servicii de către Apaserv Satu Mare S.A. se transferă răspunderea pentru calitatea serviciului prestat cu privire la calitatea apei furnizate și epurarea acesteia.

Apaserv Satu Mare S.A. trebuie să se asigure care sunt măsurile necesare ca din momentul operării calitatea apei potabile în principal, să respecte normele tehnice în vigoare și sub nici o formă să nu poată să reprezinte un pericol pentru sănătatea populației, iar preluarea să nu ducă la perturbarea activității curente a operatorului. Principul solidarității trebuie înțeles în sensul bun al acestuia, astfel ca UAT-urile membre ale ADI să beneficieze de suport tehnic, logistic și material pentru ca în fiecare dintre localități calitatea serviciilor să fie conformă.

Înainte de preluarea serviciilor se va efectua o analiză privind situația existentă și care ar fi necesarul investițiilor de realizat pentru ca preluarea să poată avea loc în condiții de siguranță în exploatare, la termene rezonabile și sustenabile.

Asociația împreună cu Apaserv Satu Mare S.A. va putea modifica calendarul preluărilor după o analiză pertinentă, atât din punct de vedere tehnic cât și din punct de vedere economic, decizia de preluare și operare fiind bazată pe date concrete, fără să afecteze în mod evident sustenabilitatea societății.

Un program de demarare a acțiunilor de preluare a serviciilor de apă și canalizare de la UAT-uri este prezentat în graficul Gantt din Anexa 4

Apaserv Satu Mare S.A. va evita scăderea calității serviciilor prestate în UAT-urile în care deja operează, în detrimentul celor nou preluate.

Obiectivul sectorial 1.6

Alimentarea și utilizarea fondului IID conform prevederilor legale, cu prioritate pentru rambursarea creditelor de cofinanțare

Prioritate în utilizarea fondului IID o are plata tuturor cheltuielilor privind creditele accesate de la BEI și BERD, urmat de plata lucrărilor neeligibile aferente proiectelor cu finanțare europeană.

În cadrul capitolului IX. din scrisoarea de așteptări, Asociația ne informează despre așteptările autorității publice tutelare cu privire la: menținerea redevenței cel puțin la nivelul actual, în vederea asigurării alimentării fondului IID. Asociația reiterează prin această prevedere importanța fondului IID pentru Asociație și acționari, fiind o sursă importantă de finanțare a obligațiilor asumate în trecut și a celor viitoare.

Rambursarea creditelor de cofinanțare presupune o cheltuială anuală mare, de aproximativ 8,6 milioane lei, incluzând creditul BEI și creditul BERD. Costurile anuale ale creditului BERD au la bază o rată ROBOR de 2,25 %, indice bancar care a crescut de la 0,8 % până la 2,25 % în ultimele 2 luni de zile. Prin urmare sumele rămase pentru celelalte investiții sau pentru acoperirea cheltuielilor neeligibile din fonduri europene se situează la aproximativ 2 milioane lei/an, având în vedere că Apaserv Satu Mare S.A. va plăti în 2017 o redevență în valoare de 9.8 milioane lei și un impozit pe profit de aproximativ 800.000 lei.

Ordinea priorității de utilizare a fondului IID, conform art.5 din normele Ordonanței 198:

- 1) plata serviciului datoriei publice guvernamentale constând în rate de capital, dobânzi, comisioane și alte costuri aferente împrumuturilor contractate sau garantate de stat, destinate cofinanțării proiectelor care beneficiază de asistență financiară nerambursabilă din partea Uniunii Europene;
- 2) plata serviciului datoriei publice locale constând în rate de capital, dobânzi, comisioane și alte costuri aferente împrumuturilor contractate sau garantate de autoritatea administrativ-teritorială, destinate cofinanțării proiectelor care beneficiază de asistență financiară nerambursabilă din partea Uniunii Europene;
- 3) plata serviciului datoriei constând în rate de capital, dobânzi, comisioane și alte costuri aferente împrumuturilor contractate de operatorul/operatorul regional, destinate cofinanțării proiectelor care beneficiază de asistență financiară nerambursabilă din partea Uniunii Europene;

- 4) cheltuieli neeligibile reprezentând cheltuielile de achiziție sau producție a activelor corporale utilizate pentru implementarea proiectelor care beneficiază de asistență tehnică nerambursabilă din partea Uniunii Europene dacă autoritatea responsabilă execută pregătirea terenului și a lucrărilor de construcție pe cont propriu, cheltuielile cu achiziția sau închirierea altor active care sunt considerate neeligibile, închirierea activelor fixe care sunt parte a cheltuielilor de capital, cheltuielile cu funcționarea unității de implementare a proiectului, precum și pentru alte categorii de cheltuieli neeligibile necesare proiectului;
- 5) întreținerea, înlocuirea și dezvoltarea activelor date în administrare sau în concesiune, inclusiv a celor dezvoltate cu finanțare nerambursabilă din partea Uniunii Europene și în conformitate cu programul aprobat de autoritatea administrației publice locale sau cu programul specific de operare și întreținere, convenit cu Comisia Europeană sau cu banca cofinanțatoare;
- 6) plata TVA-ului aferent lucrărilor de construcție, întreținerii, înlocuirii și dezvoltării activelor realizate cu finanțare nerambursabilă din partea Uniunii Europene și în conformitate cu programul aprobat de autoritatea administrației publice locale sau cu programul specific de operare și întreținere, convenit cu Comisia Europeană sau cu banca cofinanțatoare;
- 7) plata cofinanțării proiectelor care beneficiază de asistență financiară nerambursabilă.

Urmărirea respectării acestor principii este una dintre obligațiile conducerii executive, care trebuie să se asigure că alimentarea fondului IID este realizată la un nivel corespunzător, astfel încât să nu existe sincope care ar putea pune în pericol utilizarea fondului.

Apaserv Satu Mare S.A. are cea mai mare redevență pe care o plătește concesionarilor dintre toți operatorii regionali de apă din România.

Obiectivul sectorial 1.7

Realizarea lucrărilor conexe proiectului POIM din fondul IID

Pentru ca societatea Apaserv Satu Mare S.A. să fie pregătită pentru acoperirea costurilor cu lucrările conexe aferente proiectului POIM, este nevoie să se acumuleze o sumă de rezervă în cadrul fondului I.I.D..

La întocmirea listelor de investiții finanțate din fondul IID trebuie să se țină cont de prioritizarea prevăzută în OUG 198/2005, lucrările urmând a fi executate în ordinea importanței, fără posibilitatea ca lucrări de o importanță mai redusă să devanseze lucrările mai importante.

Pe parcursul realizării lucrărilor și pe parcursul perioadei de notificare a defectelor, la contractele unde nu a avut loc recepția finală, dacă apar disfuncționalități acestea trebuie remediate de către constructor, în lipsa remedierii efectuate de către constructor aceste lucrări sunt realizate de către Apaserv Satu Mare S.A. din fondul I.I.D., valoarea lucrărilor astfel executate și/sau remediate urmând a fi recuperată de la constructor.

Societatea trebuie să fie pregătită să aibă lichidități disponibile în fondul IID, pentru a putea asigura resursele necesare pentru realizarea lucrărilor conexe proiectului POIM.

Obiectivul sectorial 1.8

Implementarea programelor de dezvoltare multianuale finanțate din IID

Listele de lucrări finanțate din fondul I.I.D. sunt supuse aprobării, C.A., Asociației și A.G.A., anual o dată cu aprobarea BVC- ului.

Negocierea acestor liste de investiții, între membrii Asociației și acționarilor societății, trebuie să ia în considerare următoarele aspecte:

- ✓ Prima prioritate a fondului I.I.D. este rambursarea creditelor de cofinanțare;
- ✓ Investițiile actuale și viitoare din fonduri europene sunt enorme, doar POIM având un buget estimat de aproape 1 MILIARD de lei (cu T.V.A.). De aceea acționarii trebuie să fie precauți să nu decidă "decimarea" fondului I.I.D.;
- ✓ Planul multianual de investiții trebuie să fie unul realist și realizabil într-un termen rezonabil, atât din punct de vedere a capacităților Apaserv Satu Mare S.A. cât și a fondurilor disponibile;
- ✓ Prevederile contractului de delegare a serviciilor, care cuprinde și regulile de realizare a investițiilor pe întreaga perioadă de concesiune;
- ✓ Menținerea unei sume de rezervă, stabilită în comun cu Apaserv Satu Mare S.A. și Biroul UIP, satisfăcătoare pentru evitarea blocajelor în implementarea proiectelor de investiții din fonduri europene;
- ✓ Eficiența investițiilor realizate;
- ✓ Implementarea cu precădere a investițiilor care produc imediat venituri suplimentare.

Dacă avem în vedere cele expuse mai sus, programele de dezvoltare multianuală finanțate din I.I.D. vor avea o consistență și anvergură corespunzătoare cu capacitățile disponibile, atât financiare cât și tehnice.

Pentru a echilibra nevoile de investiții, care de altfel sunt majore, programele de dezvoltare multianuală finanțate din I.I.D. vor fi orientate, cu precădere, către UAT-urile care nu beneficiază de investiții din fonduri europene.

Se preconizează că numărul lucrărilor finanțate din această sursă și amploarea acestora va scădea semnificativ în anii următori.

O importanță deosebită o au finalizarea lucrărilor deja începute, precum și investițiile care au ca rezultat creșterea gradului de racordare și branșare a populației la rețelele existente.

Apaserv prin biroul de proiectare va elabora din timp proiecte de execuție pentru rețele de apă și canalizare în UAT-urile unde operează, pentru ca în situația în care din economiile pe POIM se vor putea scoate la licitație alte lucrări, să avem deja proiecte pregătite (ex. extinderea rețele de canalizare zona Dara).

Obiectivul sectorial 1.9

Extinderea și modernizarea tehnologică a rețelelor, instalațiilor, echipamentelor și dotărilor din fondul propriu de dezvoltare consolidat

Fondul propriu de dezvoltare consolidat trebuie utilizat în special pentru echipamente și dotări proprii ale societății, pentru a putea satisface în timp util nevoile consumatorilor, cu tehnologii, echipamente și dotări eficiente din punct de vedere al reducerii timpului de intervenție sau remediere a defectelor sau problemelor intervenite în exploatare și deservire.

Investițiile în patrimoniul public sunt finanțate din fondul I.I.D., unde trebuie să existe fonduri suficiente având în vedere faptul că societatea plătește cel mai mare procent de

redevență din țară, și anume cheltuielile cu redevența din venituri totale fiind de aproape 20 % raportat la media din România de sub 5 %.

Pentru eficientizarea și repararea în timp util a covorului asfaltic afectat de intervențiile programate sau neprogramate este necesară achiziția unui utilaj de producere a asfaltului, pentru că momentan în județul Satu Mare nu sunt firme care să poată reface covorul asfaltic în timp util (max. 24 ore). Există nemulțumiri cu privire la timpul care trece până la refacerea asfaltului pe porțiunile afectate de intervențiile companiei, astfel trebuie să alocăm din fondul propriu de investiții sumele necesare achiziției acestui utilaj.

Fondul de dezvoltare trebuie utilizat și pentru amenajarea punctelor de lucru și a imobilelor în care își desfășoară activitatea, acestea nefiind renovate și modernizate de o lungă perioadă de timp, gradul de uzură în unele cazuri fiind foarte avansată.

Cele mai mari provocări pe acest palier ar fi cele legate de sistemul informațional care trebuie dezvoltat în așa fel încât supravegherea modului de funcționare a stațiilor de tratare, a rețelelor de apă și canalizare, a stațiilor de pompare și a celor de epurare să poată fi făcută de la distanță, cu alarmarea celor responsabili în cazul unor depășiri ale unor parametri prescriși considerați normali pentru funcționare.

Fondurile proprii de dezvoltare disponibile sunt limitate, de aceea resursele financiare existente trebuie cheltuite cu chibzuință, pentru a produce un efect maxim posibil din punct de vedere a eficienței cheltuielilor realizate, dar și a nevoilor imediate pe care le are Apaserv Satu Mare S.A.

Investițiile realizate trebuie să urmărească înlocuirea la timp a instalațiilor, echipamentelor și dotărilor utilizate, pentru a asigura consumatorilor servicii de calitate și prompte.

OBIECTIVUL STRATEGIC 2 **ASIGURAREA CONTINUITĂȚII SERVICIILOR, LA STANDARDE TEHNICE ȘI DE CALITATE CONFORME NORMELOR EUROPENE ȘI NAȚIONALE**

Prima obligație a autorităților delegante prevăzute la art. 17 din CONTRACTUL DE DELEGARE A GESTIUNII SERVICIILOR PUBLICE DE ALIMENTARE CU APĂ ȘI DE CANALIZARE este: să elaboreze și să aprobe normele locale și regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare pe baza normelor-cadru, în conformitate cu legislația în vigoare.

REGULAMENTUL SERVICIULUI DE ALIMENTARE CU APĂ ȘI DE CANALIZARE a fost aprobat în forma inițială prin hotărârea ADI nr. 11 din 29.01.2010.

Regulamentul stabilește cadrul juridic unitar privind funcționarea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare, definind condițiile și modalitățile ce trebuie îndeplinite pentru asigurarea serviciului, precum și relațiile dintre S.C. APASERV SATU MARE S.A. și utilizatorii acestor servicii.

Prevederile regulamentului se aplică, de asemenea, la proiectarea, executarea, recepționarea, exploatarea și întreținerea instalațiilor din sistemul public de alimentare cu apă și de canalizare. Pentru o analiză a situației existente, a posibilităților de exprimare și abordare, am întocmit o analiză SWOT menită să fie un punct de pornire în vederea abordării problemelor pentru îndeplinirea obiectivului strategic nr. 2 din scrisoarea de așteptări.

Puncte tari	Puncte slabe
Stabilitate financiară crescută a operatorilor de apă, disponibilitatea de resurse financiare adecvate.	Rețele de distribuție a apei potabile cu performanțe slabe .
Utilizarea de tehnologii modern.	Rețelele de preluare a apei uzate învechite, cu multiple infiltrații și exfiltrații.
	Lipsa unui management al activelor,

<p>Capacități bune de producție.</p> <p>Flexibilitate la nou și la schimbare.</p> <p>Personal calificat și cu experiență.</p> <p>O mare parte a angajaților sunt motivați destabilitatea organizației.</p> <p>Forța de muncă stabilă și calificată.</p> <p>Dotare tehnică corespunzătoare pentru a putea rezolva majoritatea tipurilor de lucrări de intervenție și întreținere.</p> <p>Resurse de apă bune și adecvate.</p> <p>Calitate foarte bună a apei livrate populației în majoritatea localităților.</p> <p>Capacitate de înmagazinare a apei potabile suficientă.</p> <p>Infrastructură hardware relativ bună.</p> <p>Conexiune la internet bună.</p> <p>Stațiile de tratare apă potabilă și epurare recent modernizate.</p> <p>S-a creat o structură specializată în SCADA la nivelul societății.</p> <p>Grad de contorizare ridicat.</p>	<p>reparațiile în scop preventiv lipsesc aproape cu desăvârșire.</p> <p>Media de vârstă foarte ridicată, cea ce face ca eficiența unora dintre angajați să fie scăzută.</p> <p>Lipsa personalului de operare pentru investițiile noi realizate.</p> <p>Îmbătrânirea personalului și lipsa tinerilor care să poată prelua sarcinile acestora.</p> <p>Nu s-a implementat un plan concret de formare profesională în interesul operatorului de apă.</p> <p>Politizarea excesivă a angajărilor, ignorând criteriul competenței.</p> <p>Reticența personalului existent la schimbarea locului de muncă sau la preluarea de alte sarcini.</p> <p>Lipsă personal calificat în structura nou creată.</p>
<p><i>Oportunități</i></p>	<p><i>Amenințări</i></p>
<p>Continuarea procesului de modernizare prin accesarea de fonduri europene prin programul POIM.</p> <p>Dezvoltarea și transferul rapid a tehnologiilor în Uniunea Europeană .</p>	<p>Lipsa forței de muncă calificate sau migrarea personalului existent.</p> <p>Apariția de corecții financiare care ar putea amenința stabilitatea financiară a societății.</p> <p>Apariția de politici comerciale, financiare, fiscale ostile.</p>

Obiectivul sectorial 2.1

Îmbunătățirea capacității tehnice de operare și intervenție

Capacitatea tehnică de operare și intervenție poate fi îmbunătățită prin dotarea corespunzătoare a personalului cu echipamente și utilaje performante. Acestea trebuie să fie disponibilă la fiecare punct de lucru sau în locuri în care să fie accesibile în cel mai scurt timp posibil, indiferent de locul intervenției.

Un factor important o au și sistemele de monitorizare și control tip SCADA cu care trebuie dotate toate componentele sistemelor de alimentare cu apă și canalizare, cum ar fi: captările, aducțiunile, stațiile de tratare apă potabilă, stațiile de pompare apă potabilă,

rețelele de apă și cele de canalizare, stațiile de pompare ape uzate și stațiile de epurare. O monitorizare eficientă a ceea ce se întâmplă în sistem permite o intervenție mai rapidă în caz de avarie sau prevenirea disfuncționalităților.

Personalul poate aduce o îmbunătățire a capacității tehnice de operare și intervenție dacă este bine pregătit și motivat. O împărțire echilibrată a personalului ca număr și ca pregătire poate aduce rezultate considerabile pentru îmbunătățirea capacității de operare și intervenție. Pentru aceasta este nevoie de o responsabilizare a persoanelor care coordonează aceste sectoare de activitate prin includerea unor criterii de performanță care să-i determine să acționeze în acest sens.

Pe lângă o dotare tehnică corespunzătoare pentru operare și intervenție trebuie să se țină cont și de pregătirea profesională și competențele personalului menit să desfășoare această activitate. Astăzi există diferențe semnificative între modul de operare și intervenție chiar și în condiții de dotare similară între diferitele arii de operare din județ, diferențe care derivă din pregătirea profesională, competența persoanelor și cultura organizațională diferită a celor implicați. Pentru a îmbunătăți modul de operare și intervenție se vor urmări exemplele de bune practici și implementarea unor proceduri care să oblige utilizarea acestora în toate centrele de operare.

Timpii alocați pentru intervenție, trebuie să fie cât mai reduși posibil și în nici un caz să nu depășească indicatorii de intervenție stabiliți prin contractul de delegare.

Se va utiliza și dezvolta în continuare portalul de date creat, care dă posibilitatea de colectare a datelor în timp real, de verificare a defectelor și monitorizare a acestora inclusiv a timpilor de intervenție, precum și a costurilor de operare fiind un instrument util la îndemâna conducerii pentru a putea lua decizii corecte în cunoștință de cauză pe bază de date concrete. Accesul la portal se poate face doar pe bază de user și parolă, iar accesul la diferitele nivele de interogare este dat de către administratorii rețelei. Se pot furniza o multitudine de rapoarte, grafice, fișe iar programul poate servi ca suport pentru managementul serverelor, suport pentru GIS și SCADA, suport pentru managementul activelor, suport pentru Call Center și pentru un dispecerat modern. Extinderea acestor sisteme trebuie să se facă pe baza unei strategii bine definite astfel încât sistemul să funcționeze ca un tot unitar.

Obiectivul sectorial 2.2

Extinderea sistemelor inteligente de măsurare, control și acționare (tip SCADA)

Sistemele de alimentare cu apă și canalizare reabilite sau construite recent sunt dotate în general cu sisteme tip SCADA însă ca urmare a faptului că lucrările au fost executate de diverși constructori, se necesită o corelare a acestora. Datele colectate de SCADA trebuie să fie transmise și la un centru operațional (dispecerat central) care trebuie să le urmărească și să fie capabil să ia decizii rapide pentru remedierea eventualelor disfuncționalități.

Există și necesitatea de dotare cu sisteme SCADA a obiectivelor care nu au fost reabilite și unde culegerea de informații este greoaie.

Majoritatea proiectelor noi implementate au și sisteme de control și acționare de tip SCADA, cu care au fost dotate, doar că aceste date nu sunt colectate și nici accesibile la nivel de centru operațional de către un compartiment specializat capabil să le interpreteze și să ia măsurile care se impun, iar în multe cazuri persoanele către care sunt transmise aceste date nu au cunoștințele necesare pentru a prelucra aceste date. Pregătirea forței de muncă calificate pentru operarea acestor sisteme trebuie să aibă loc din momentul demarării investiției astfel ca aceștia să poată participa la toate fazele de lucru, să vadă tot ce se implementează pentru ca mai apoi să poată asigura exploatarea în condiții de siguranță.

Am creat un birou SCADA și automatizări unde să se regăsească personal calificat, capabil să urmărească modul de realizare a transmisiilor de date, să contribuie la dezvoltarea lor, să poată interveni la remedierea defectelor minore iar acolo unde nu este posibil să existe contracte cadru pentru remedierea transmisiilor cu firme specializate. Personalul din acest birou trebuie sprijinit cu persoane cu experiență în activitatea operatorului de apă capabil să interpreteze rezultatele transmise, să ia decizi până la un anumit nivel, respectiv să informeze persoanele responsabile, respectiv conducerea după caz, în vederea remedierii situațiilor care deviază de la funcționarea normală a sistemului. Portalul și setul de date furnizate în SCADA trebuie să fie punctul de plecare în formarea unor dispeceri competenți, cu bune abilități de comunicare care să fie capabili să dea răspunsuri la sesizările consumatorilor și să fie în același timp o interfață plăcută între operator și consumatori.

Cea mai mare problemă cu sistemele SCADA, este că în momentul acesta nu există angajați ai Apaserv Satu Mare S.A. care să gestioneze în mod constant și centralizat toate sistemele SCADA deja existente. În urma implementării investițiilor din fonduri europene și din fondurile proprii ale companiei numărul acestor sisteme inteligente de măsurare, control și acționare (tip SCADA) deținute de Apaserv Satu Mare S.A. a crescut exponențial, dar acestea nu sunt supravegheate corespunzător din lipsă de personal calificat situație care va fi soluționată.

Aceste sisteme oferă o serie de informații, date sau alerte care trebuie gestionate în timp util de către persoane care vor fi calificate în acest scop.

Se va angaja în cadrul biroului UIP a unui inginer cu cunoștințe SCADA. Având în vedere că și investițiile preconizate din POIM au prevăzute o serie de sisteme SCADA, acesta va fi în cadrul echipei de la momentul licitării lucrărilor de investiții, pe perioada implementării, pentru ca după implementare acesta să poată prelua din mers responsabilitatea supravegherii și gestionării sistemelor SCADA.

Obiectivul sectorial 2.3

Asigurarea forței de muncă calificate și ridicarea nivelului de pregătire a acesteia

Principalul factor de succes al unui operator de apă este forța de muncă calificată și motivată astfel încât să poată răspunde oricând provocărilor care apar în operarea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare. Trebuie să existe o dimensionare a necesarului de forță de muncă atât din punct de vedere al numărului cât și a calificării acestora. Prin organigrama prezentată și aprobată s-au creat premisele alocării de resurse umane pentru zonele de activitate care erau prevăzute cu deficit de personal și pentru activitățile care se vor înființa.

O bună structură organizațională reprezintă o condiție esențială pentru operatorii regionali, nu numai din perspectiva cadrului și a organizării operațiunilor efective, ci și din perspectiva finanțării proiectelor de investiții de către diverși finanțatori.

Nu există norme pe baza cărora să stabilim necesarul de forță de muncă. Totuși s-au făcut estimări pe baza unor indicatori, în urma analizei cărora am constatat diferențele dintre Apaserv Satu Mare S.A. și alți operatori regionali din țară.

Intensitatea de personal direct apă pe proprietate și intensitatea de personal direct apă uzată pe proprietate în cazul Apaserv Satu Mare SA este sub media acestor indicatoare ceea ce înseamnă că nu suntem supradimensionați ca și număr de personal. Dimensionarea schemei de personal s-a făcut pe baza nevoilor, ținând cont de indicatorii de personal calculați.



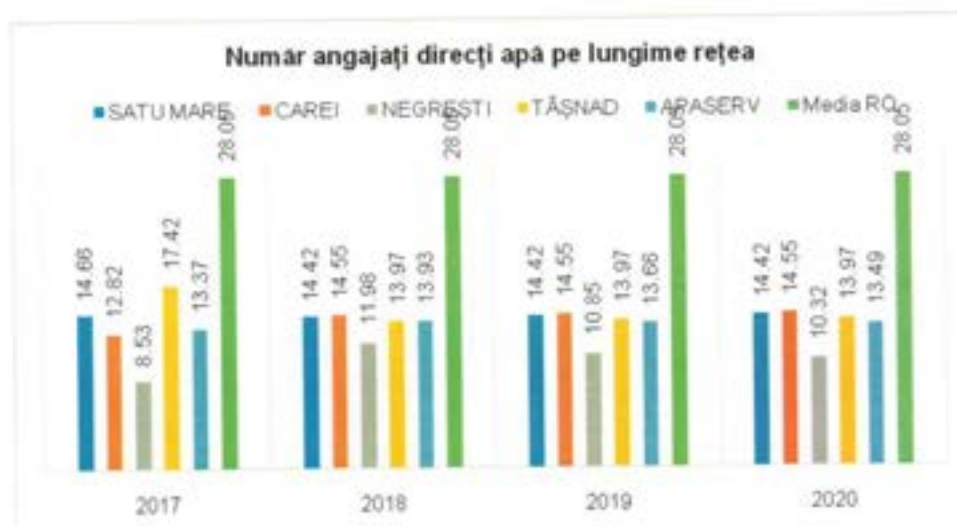
Din graficul următor am putut constata că doar la indicatorul "Intensitate personal direct apă uzată pe m³ apă uzată facturată" societatea are personal angajat mai mult decât media pe țară. În zona Tășnad personalul este puțin supradimensionat, dar acest aspect va fi soluționat prin dezvoltarea activității asigurând preluarea de noi sisteme, fără ca schema de personal să fie mărită. Pentru celelalte zone este necesară o creștere mică a numărului de personal operativ sau menținerea la numărul actual a personalului operativ.



Făcând o analiză a necesarului de personal în funcție de evoluția sistemelor de alimentare cu apă și canalizare din cele patru zone operate de Apaserv Satu Mare S.A. am estimat evoluția numărului de personal operativ, astfel:
Pentru alimentarea cu apă potabilă

ZONA	Angajați apă			
	2017	2018	2019	2020
SATU MARE	89	89	89	89
CAREI	37	42	42	42
NEGREȘTI	20	30	30	31
TĂȘNAD	22	22	22	22
APASERV	168	183	183	184

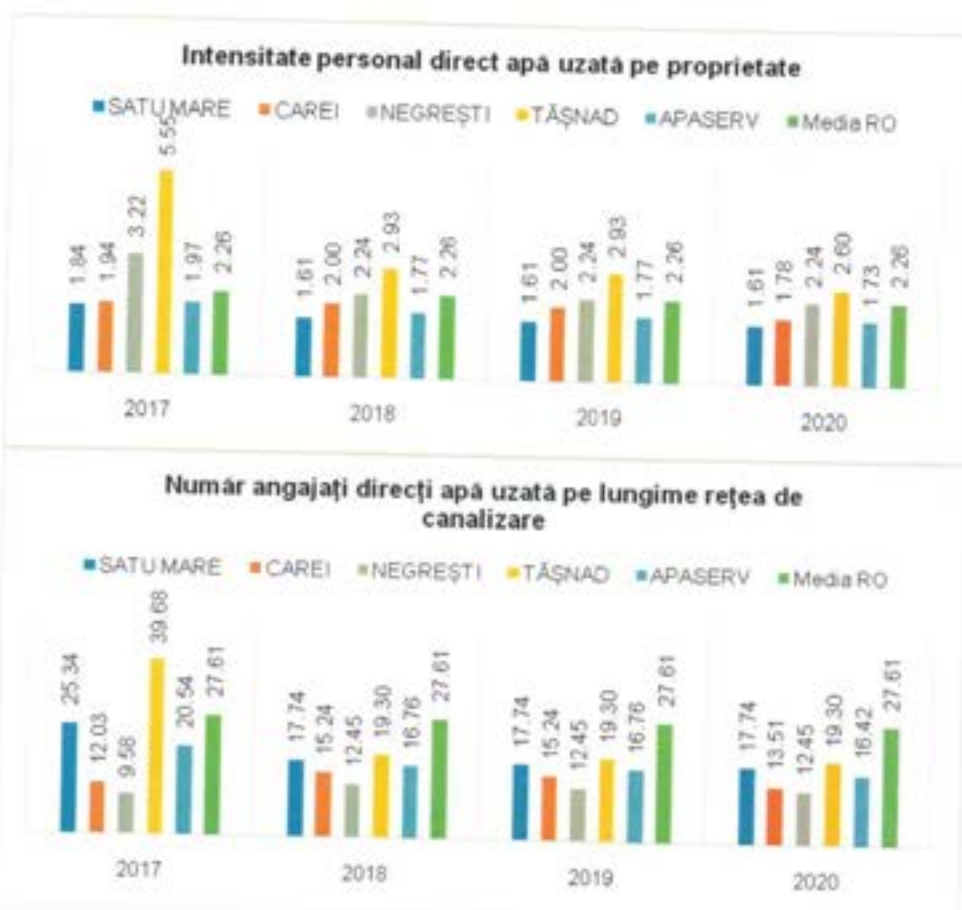
Indicatorii de personal vor fi cele din graficele următoare:



După implementare, cei doi indicatori pentru toate cele patru zone vor fi sub media din România și gradul de ocupare a personalului muncitor va fi apropiat. Pentru canalizare avem:

ZONA	Angajați apă uzată			
	2017	2018	2019	2020
SATU MARE	91	91	91	91
CAREI	15	19	19	19
NEGREȘTI	10	13	13	13
TĂȘNAD	10	10	10	10
APASERV	126	133	133	133

Indicatorii de personal vor fi cele din graficele următoare:



După implementare cei doi indicatori pentru toate cele patru zone vor fi sub media din România și gradul de ocupare a personalului muncitor va fi apropiat.

Evoluția personalului funcție de sectorul de activitate este prezentat în tabelul următor raportat în procente la media pe România. O structură bună a personalului asigură performanță atât în operarea și întreținerea sistemelor de alimentare cu apă cât și în activitățile conexe printre care și cea de investiții.

ZONA	Angajați				Procent mediu RO
	2017	2018	2019	2020	
Angajați direct apă	168	183	183	184	39.89
Angajați direct apă uzată	126	133	133	133	
Angajați indirecti	53	53	53	53	
Angajați generali și administrativ	110	114	114	114	
Angajați UIP	22	19	19	18	
TOTAL ANGAJAȚI	479	502	502	502	
Procent angajați direct apă	35.07	36.45	36.45	36.65	
Procent angajați direct apă uzată	26.30	26.49	26.49	26.49	
Procent angajați indirecti	11.06	10.55	10.55	10.55	
Procent angajați generali și administrativ	22.96	22.70	22.70	22.70	
Procent angajați UIP	4.59	3.78	3.78	3.58	
					2.73

Este de importanță majoră și întinerirea personalului, deoarece media de vârstă a acestora este ridicată, în măsura pensionării unora dintre angajați trebuie demarată procedura de angajări de personal tânăr specialist sau care să poată fi calificat, cu perioadă de probă în care să poată dovedi că poate corespunde cerințelor postului

respectiv. Se va încerca angajarea de personal nou dintre absolvenții de liceu și de facultate care în urma instruirii la locul de muncă și prin cursuri de perfecționare în domeniu pot obține o calificare și un nivel ridicat de pregătire.

De asemenea este nevoie acută de muncitori și ingineri automatiști deoarece sunt implementate multe sisteme SCADA care trebuie întreținute și dezvoltate în continuare.

Criza de personal calificat de execuție și specialiști, la nivelul societății este una reală, iar pentru depășirea acesteia trebuie să se aibă în vedere redistribuirea personalului și recalificarea unora dintre angajați.

Se va urmări introducerea criteriul meritocrației, fiind necesară reșezarea grilelor de salarizare în funcție de competență, responsabilitate, importanța muncii prestate și aportul fiecăruia la îndeplinirea obiectivelor societății, fiind posibil ca pentru perioade determinate de timp să se poată face chiar și o stimulare graduală a personalului cu responsabilități multiple.

Strategia de dezvoltare profesională a companiei trebuie să asigure programe continue de pregătire profesională, axate pe interesul societății, resursa umană reprezentând cea mai importantă resursă a societății. Este necesară o analiză a resurselor umane disponibile, care să vizeze competențele, responsabilitățile și gradul de încărcare a personalului executiv și TESA. Acest demers este necesar deoarece există discrepanțe între competențele și responsabilitățile anumitor persoane și nivelul de salarizare al acestora.

Politica de salarizare trebuie schimbată astfel încât atragerea de specialiști să fie posibilă prin ofertarea de pachete salariale corespunzătoare, pentru a evita situațiile în care din lipsă de specialiști proiectele cu finanțare europeană să fie compromise sau lucrările executate să nu poată fi operate de personal specializat.

Costurile cu personalul reprezintă o cotă substanțială din costul de exploatare, aproximativ 50% sau mai mult. Prin urmare, repartizarea și gestionarea eficientă a personalului, trebuie să fie una dintre preocupările principale ale operatorilor regionali.

Programul multianual de pregătire profesională trebuie implementat de către departamentul de resurse umane, sub supravegherea conducerii executive și a departamentelor din subordinea acestora.

Nr. crt.	Instruire/Formare Planificata	Număr participanți	Cheltuieli Peconizate mii lei	Număr participanți	Cheltuieli Peconizate mii lei	Număr participanți	Cheltuieli Peconizate mii lei	Număr participanți	Cheltuieli Peconizate mii lei
		2018	2019	2020	2021				
Personal T.E.S.A.									
- 1	Management de varf	4	4	4	4	4	4	4	4
- 2	Contabilitate –CFP-CFI	2	2	2	2	2	2	2	2
- 3	Resurse Umane	2	2	2	2	2	2	2	2
- 4	Alimentări apă- Laboratoare	3	3	3	3	3	3	3	3
- 5	Stații epurare- Canal	3	3	3	3	2	2	2	2
- 6	IT	2	2	2	2	2	2	2	2
- 7	Proiecte- Investiții	2	2	2	2	2	2	2	2
- 8	Achiziții publice- Juridic	3	3	3	3	3	3	3	3
- 9	Prot.Munci PSI	1	1	1	1	1	1	1	1
- 10	Mec.Energ- Productie	2	2	2	2	2	2	2	2
- 11	Servicii Relații cu Publicul	2	2	2	2	2	2	2	2

Total cursanti T.E.S.A.		26	26	26	26	25	25	25	25
Muncitori-Operativ									
1.	Comunicare, relații cu publicul	5	5	5	5	5	5	5	5
2.	Servicii apă-canal	4	4	4	4	4	4	4	4
3.	Materiale și tehnologii noi	3	3	3	3	3	3	3	3
4.	Stații tratare apă	3	3	3	3	3	3	3	3
5.	Instalatori apa-canal	6	6	6	6	6	6	6	3
6.	Mecanici utilaje – Alte specializări	3	3	3	3	3	3	3	3
Total participanti cursuri perf.-formare Muncitori		24	24	24	24	24	24	24	24
TOTAL PARTICIPANTI CURSURI DE INSTRUIRE FORMARE SI PERFECȚIONARE		50	50	50	50	49	49	49	49

Pe lângă acest plan de formare profesională, ar fi nevoie de realizarea unei baze de date cu "talentele" companiei și identificarea funcțiilor sensibile. Funcțiile sensibile trebuie identificate cu ajutorul unei proceduri, care la ora actuală nu este disponibilă la nivel de companie.

Obiectivul sectorial 2.4

OR se va concentra pe metode de întreținere planificate și pro active pentru a reduce numărul defecțiunilor accidentale și disconfortul cauzat consumatorilor

Apaserv Satu Mare S.A. gestionează un număr important de active, în marea lor majoritate situate subteran, sub forma de rețele de apă și rețele de canalizare care necesită investiții considerabile pentru a putea asigura serviciile de calitate așteptate de beneficiari. Managementul infrastructurii de apă și canalizare trebuie realizată punând accent pe sustenabilitate și pe nevoile clienților pentru a asigura servicii la nivelul solicitat. Planul de Management al Activelor urmărește reducerea costurilor legate de ciclul de viață al activelor, concomitent cu menținerea serviciilor la nivelele cerute și cu menținerea stării corespunzătoare a activelor necesare serviciilor de alimentare cu apă și canalizare-epurare.

Managementul activelor implică colectarea sistematică a datelor din sistem și utilizarea metodelor analitice precum analiza costului pe durata de viață și evaluarea riscurilor.

Folosind conceptele de management al activelor, se poate scădea costul total de proiectare, achiziție, exploatare, întreținere, înlocuire și casare a activelor pe întreaga lor durată de viață, concomitent cu asigurarea nivelului de servicii dorit.

Strângerea, distribuirea și analiza datelor privind activele permite luarea deciziilor bine fundamentate privind managementul activelor, se poate folosi informația colectată pentru alocarea eficientă a resurselor și pentru a decide dacă este mai eficient să repare sau să înlocuiască anumite active. Informațiile pot fi gestionate mult mai eficient cu ajutorul programelor software speciale de management al activelor care asigură o mai bună organizare a datelor, posibilitatea de efectuare de analize, planificare, programare și întocmirea bugetelor.

Având în vedere complexitatea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare gestionate, se impune achiziționarea unui sistem informatic de management a activelor care trebuie proiectat astfel încât să includă o parte sau toate din următoarele:

- ✓ sistem de actualizare a hărților;
- ✓ date referitoare la evaluarea capacității, inspecții;

- ✓ inventarul rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, incluzând vârsta, capacitatea, materialele de construcție, costurile istorice, gradul de uzură;
- ✓ informații referitoare la defectele structurale și întâmplătoare identificate, inclusiv tipul defectului, severitatea, locația și data descoperirii, dar și a remedierii acestora;
- ✓ înregistrări ale intervențiilor preventive, de întreținere, inclusiv tipul de activitate, locația, data și costurile aferente privind personalul, materialele și echipamentele utilizate;
- ✓ inventarul instalațiilor și echipamentului de întreținere, inclusiv ale pieselor de schimb;
- ✓ rezultatele inspecțiilor și testelor componentelor noi sau reabilitate din sistem;
- ✓ program și buget pentru intervențiile de rutină și întreținere și planificarea reparațiilor de capital și a înlocuirii elementelor sistemului.

Avem patru opțiuni de bază în gestionarea rețelelor de alimentare cu apă și canalizare în timp:

- ✓ exploatarea și întreținerea rețelelor de alimentare cu apă și canalizare existente;
- ✓ repararea rețelelor de alimentare cu apă și canalizare pe măsura ce se deteriorează;
- ✓ reabilitarea rețelelor de alimentare cu apă și canalizare;
- ✓ înlocuirea rețelelor de alimentare cu apă și canalizare.

Fiecare din aceste opțiuni are propriile costuri și beneficii. Planificarea managementului rețelelor de alimentare cu apă și canalizare contribuie la stabilirea unei modalități optime de repartizare a fondurilor între aceste opțiuni, menținând în același timp nivelul dorit al serviciului.

Se impune elaborarea de proceduri de întreținere care pot fi corective, folosite pentru repararea activelor defecte sau preventive, concepute pentru prevenirea avariilor și pentru prelungirea duratei de viață a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare.

Trebuie acordată atenție sporită lucrărilor de mentenanță la rețeaua de distribuție a apei potabile:

- ✓ verificarea stării hidranților și remedierea imediată a deficiențelor;
- ✓ verificarea stării căminelor de vane;
- ✓ verificarea căminelor de branșament;
- ✓ curățarea căminelor, îndepărtarea apei, repararea căminelor și vopsirea părților metalice;
- ✓ verificarea stării de funcționare a vanelor, vanelor de control a presiunii;
- ✓ detectarea pierderilor de apă, cel puțin o dată pe an pentru rețelele de distribuție;
- ✓ detectarea eventualelor branșamente ilegale,
- ✓ înlocuirea apometrelor defecte sau depășite metrologic;

- ✓ spălarea conductelor, conform Programului de spălare;
- ✓ verificarea debitului și presiunii la consumator, în zonele reprezentative.

Lucrările de mentenanță care trebuie executate la rețelele de canalizare sunt:

- ✓ verificarea și înlocuire capacelor de canal și a gurilor de scurgere;
- ✓ punerea la cotă a capacelor de canal la străzile reabilite;
- ✓ spălarea rețelelor de canalizare;
- ✓ asigurarea accesului în punctele de colectare a probelor pentru analize;
- ✓ eliminarea racordurilor ilegale sau aducerea lor în stare de legalitate.

Astăzi nu există implementat un program de management al activelor pe baza căruia care să se poată derula un program de întreținere planificată a acestora. Portalul dezvoltat pe baza datelor existente introduse în sistem dă posibilitatea ca aceste lucrări de întreținere și reparații periodice să poată fi optimizate, doar că utilizarea acestuia nu este încă obligatorie. Acest portal dezvoltat care este de fapt o modalitate de management modern performant fiind dezvoltat cu precădere pentru managementul activelor din rețelele de apă și canalizare. Însă doar atunci când se poate introduce restricția ca materialele necesare lucrărilor să poată fi eliberate doar dacă s-au deschis pozițiile de lucru din portal, putem avea certitudinea că toate activitățile din rețelele de apă și canalizare vor fi corect monitorizate. Ca o extensie în același portal poate fi dezvoltată o aplicație legată de toate celelalte active care necesită un management operațional performant. Acesta trebuie să aibă la bază o evidență strictă a tuturor componentelor unui activ, a numărului de ore de funcționare a acestora, precum și a specificațiilor tehnice de revizie și reparații din cartea tehnică. Totodată trebuie ținut cont de toate evenimentele, incidentele și reparațiile fiecărui obiectiv, precum și o constatare a motivelor care le-au generat, făcând o analiză atentă a acestora.

Toate aceste aspecte trebuie să fie urmărite și monitorizate iar rezultatele trebuie analizate în cadrul unui birou de management al activelor, capabil să realizeze un echilibru între riscuri, performanțele sistemului și costurile pe termen mediu și lung. Este necesară implementarea cât mai rapidă a unui program de management al activelor. Acest lucru ar fi posibil până la finalul anului 2018, încărcarea cu date fiind o activitate continuă. Costurile cu întreținerea pot fi ținute sub control în cazul metodelor de întreținere planificate și pro-active atât pentru partea de utilaje cât și pentru rețelele de apă și canal. Problema managementului riscurilor se va aborda cu o schemă logică după care trebuie să se acționeze în abordarea riscurilor, respectiv o matrice a riscurilor adaptată operatorului Apaserv Satu Mare S.A.

Pentru a vorbi de reducerea riscurilor în managementul rețelelor de apă, în primul rând trebuie identificate posibilele riscuri iar mai apoi stabilită probabilitatea ca respectivul eveniment să aibă loc. Pentru ca aceste evaluări să poată acoperi toate posibilitățile de evenimente generatoare de risc, evaluarea trebuie să fie făcută de către persoane cu experiență, buni cunoscători ai sistemului, care pe lângă intuiție trebuie să țină cont și de istoricul evenimentelor care au avut loc în rețea sau care ar fi putut să se producă și au fost evitate în ultimul moment, precum și de consecințele evenimentului sau presupusului eveniment. De asemenea trebuie evaluate care ar fi posibilitățile de evitare, reducere a probabilității de a avea loc sau de atenuare a consecințelor respectivului eveniment, toate acestea urmând să fie estimate și valoric.

În cele ce urmează prezentăm o analiza a situației din Apaserv Satu Mare S.A. din punct de vedere a resurselor financiare alocate, raportat la media sectorului, utilizând date din exercițiul de benchmarking.

Obiectivul sectorial 2.5

Implementarea unor proceduri sectoriale specifice

Societatea are implementat sistemul de management al calității însă procedurile operaționale existente trebuie revizuite. Se impune revizuirea procedurilor existente urmărindu-se simplificarea acestora. Trebuie îmbunătățită colaborarea dintre biroul de calitate și celelalte compartimente pentru eficientizarea procedurilor. Compartimentul de calitate a identificat un număr însemnat de riscuri semnificative dintre care majoritatea pot fi eliminate urmare a completării, modificării sau receptării procedurilor sectoriale specifice.

Proces/Activitate	Risc identificat	Cauze/ Circumstanțe	Tip risc
Birou Calitate-mediu	Controlat 63%		
Urmărirea și îmbunătățirea SMI	Inexistența PO/IL; inexistența documentelor SMI specifice	Lipsa de responsabilitate a proprietarilor de procese	Semnificativ
Birou Achiziții	Controlat 57%		
Legislația privind achizițiile publice	Legislația este foarte interpretabilă și necorelată cu alte legislații	Nu acoperă toate situațiile apărute pe parcursul procesului de evaluare a ofertelor	Semnificativ
Planificarea achizițiilor publice	Verificarea și justificarea fiecărei cheltuieli de către o persoană, alta decât cea care a identificat și fundamentat nevoia	Lipsa de comunicare între departamente pentru stabilirea corectă a nevoilor	Semnificativ
Planificarea achizițiilor publice	Alocarea nerealistă a bugetului, acesta fiind fundamentat doar pe istoricul de cheltuieli și nu pe acoperirea necesităților	Preluarea în planul de achiziții din anul anterior a unui contract	Semnificativ
Elaborarea documentației de atribuire - stabilire criterii de selectare și/sau criteriu de atribuire	Modificarea cerințelor inițiale ale autorității contractante, duc la participarea unor operatori economici care nu corespund strict nevoilor reale	Impunerea unor criterii de selectare și/sau criteriu de atribuire de către autoritățile competente în verificarea fișei de date, ca fiind restrictive	Semnificativ
Persoanele implicate în derularea procedurilor (responsabilii de achiziție)	Nenormarea muncii	Volumul foarte mare de documente de întocmit și verificat, și complexitatea procedurilor prin multitudinea domeniilor care reies din specificațiile caietelor de sarcini	Semnificativ
Constituirea comisiilor de evaluare	Necunoașterea atribuțiilor de către membrii comisiei de evaluare	Nedelimitarea clară a responsabilităților membrilor din comisia de evaluare	Semnificativ
B.Contracte, facturare, relații cu publicul	Controlat 65%		
Emitere facturi / Listarea și implicarea facturilor	Întârzierea sau imposibilitatea implicării facturilor	Defecțiuni implicurilor	semnificativ
GIS	controlat 75%		
Gestiunea sistemului informatic	Pierderi de date	Defectare majoră echipamente (servere, stocare, factorul uman – utilizatorii, UPS)	semnificativ
Monitorizare Pierderi Apă	semnificativ 75%		
Detectarea pierderilor de apă pe rețelele de distribuție	Nedetectarea spărturilor fisurilor la timp crescând costul de producție	Nu există dialog între compartimentele implicate în proces. Personal insuficient	semnificativ

Proces/Activitate	Risc identificat	Cauze/ Circumstanțe	Tip risc
Gestionarea ANV(apa care nu aduce venit)	Nerespectarea planului (obiectivelor propuse)	Lipsa informare între compartimentele implicate în proces/ Personal insuficient	semnificativ
Identificare pierderi pe rețelele private	Nedetectarea avariei	Informații eronate	semnificativ
Rețele Apă	controlat 71 %		
Gestionarea distribuției apei potabile/Reparații la conductele principale, armături și branșamente	Desprinderea, prăbușirea sau surparea malurilor sau taluzelor rezultate din executarea excavațiilor	Nefolosirea sprijinilor de maluri la excavații cu adâncimi mai mari de 1,20 m	semnificativ
Laboratorul de analize apă potabilă	Controlat 57 %		
Calitate apă potabilă	Depășirea valorii limită la anumiți parametri de calitate ai apei potabile		semnificativ
	Imposibilitatea elaborării unor proceduri în procesul de acreditare	Lipsa instruirilor externe pentru personalul de decizie, lipsă personal	semnificativ
Laboratorul de analize apă uzată	Controlat 50 %		
Calitate apă uzată	Depășirea valorii limită la anumiți parametri de apă uzată		semnificativ
	Imposibilitatea elaborării unor proceduri în procesul de acreditare	Lipsa instruirilor externe pentru personalul de decizie, lipsă personal	semnificativ
	Îmbolnăvirea personalului, având în vedere manipularea de probe periculoase	Lipsa parțială a echipamentelor de protecție	semnificativ

Beneficiile standardizării modului de lucru la nivelul întregii societăți aduce beneficii, aceste proceduri ajutând toți angajații implicați, care pot să se familiarizeze cu responsabilitățile specifice locului de muncă, modalitățile de realizare a diferitelor intervenții/operații de mentenanță, raportări de date și informații.

Metodologia de lucru în caz de defecte, incidente sau avarii, a fost elaborată în Manualul Calității în cursul procedurilor de implementare ISO 9001:2008, ISO 14001:2005 și ISO 18001:2008, și prevede toți pașii de urmat în vederea soluționării situațiilor menționate, precum și modalitățile de urmărire a implementării acestora.

Biroul Calitate – Mediu din cadrul Apaserv Satu Mare S.A. este biroul responsabil cu elaborarea procedurilor și formularelor tipizate utilizate. Pentru elaborarea corectă a acestora Biroul Calitate – Mediu colaborează cu celelalte departamente, secții și birouri din cadrul companiei pentru standardizarea corectă a procedurilor necesare activităților desfășurate.

Conducerea birourilor/secțiilor/departamentelor din cadrul Apaserv Satu Mare S.A., împreună cu Biroul Calitate – Mediu vor identifica:

- ✓ Obiectivele specifice biroului/secției/departamentului, inclusiv pe baza Regulamentului de Ordine Interioară și a Regulamentului serviciilor de apă și canalizare;
- ✓ Riscurile probabile;
- ✓ Lista procedurilor operaționale obligatorii;
- ✓ Angajații responsabili pentru elaborarea acestora;

- ✓ Termenele de finalizare a procedurilor operaționale;
- ✓ Formatul standard pentru proceduri și informațiile minimale pe care trebuie să le cuprindă;
- ✓ Conformarea cu prevederile contractului de delegare;
- ✓ Modalitatea de aprobare.

Obiectivul sectorial 2.6

Îmbunătățirea activităților de evaluare a calității și siguranței serviciilor furnizate

Calitatea și siguranța serviciilor prestate este evaluată prin intermediul indicatorilor de performanță. Nivelul serviciului este un aspect fundamental care influențează modul de exploatare a sistemului, el trebuie stabilit luând în considerare două criterii esențiale: sistemul nu poate funcționa sub limitele legale și nu poate funcționa peste capacitatea maximă a activelor. Nivelul de bază al serviciului poate fi definit prin serviciu într-o cantitate și calitate acceptabilă, furnizat la un cost minim, cu respectarea reglementărilor de mediu și sănătate în vigoare. Indicatorii de performanță, sunt menite să evalueze dacă obiectivul privind cantitatea serviciului a fost atins.

Dacă analizăm conformările cu calitatea apei potabile trebuie să menționăm că rețelele de apă sunt de cele mai multe ori punctele cele mai slabe din lanțul apei, pentru că sunt cele mai vechi, traseul lor nu se știe cu certitudine în cele mai multe dintre cazuri. Ele sunt supuse la diferite șocuri sau agresiuni externe, îmbătrânesc sau se corodează sub acțiunea factorilor externi și cu toate acestea trebuie să satisfacă următoarele obiective:

- ✓ Asigurarea continuității serviciului;
- ✓ Calitatea corespunzătoare a apei;
- ✓ Protecția mediului înconjurător.

Setul de indicatori pentru nivelul serviciului nu trebuie să fie foarte extins. Indicatorii se vor concentra pe câteva elemente cheie din sistem. Trebuie monitorizați permanent Indicatori de Performanță Operațională (IPO) pentru a înțelege motivele și factorii care afectează performanța sistemelor de alimentare cu apă și canalizare.

Societatea participă anual la un exercițiu de benchmarking alături de 43 de operatori de apă din România unde prin compararea unui număr mare de indicatori putem evalua nivelul serviciilor prestate raportat la media pe țară. În plus pentru monitorizarea rețelelor de alimentare cu apă și canalizare se impune urmărirea următorilor indicatori pe zone cât mai reduse din sistem:

- a. Frecvența avariilor:
 - nr. de reparații pe km de rețea de apă/an;
 - nr. de blocări ale canalelor de scurgere pe km de rețea de canalizare/an;
- b. Apa care nu aduce venituri
 - % de apă furnizată în rețeaua de distribuție și nefacturată consumatorilor;
- c. Rata de reînnoire / reparare a sistemului
 - % de rețea înlocuită;
- d. Rata întreruperilor neplanificate

- nr. de întreruperi neplanificate / total nr. de întreruperi/an;
 - nr.de beneficiari afectați de întreruperi neplanificate/ nr. total de beneficiari/an;
- e. Rata de exploatare și întreținere
- Cost planificat de exploatare și întreținere / Cost de exploatare și întreținere;
 - Cost de exploatare și întreținere / Total costuri.

Pentru asigurarea continuității serviciului, este necesar un sistem de monitorizare a rețelei permanent. Acest sistem necesită realizarea unui dispecerat, unde se înregistrează toate sesizările consumatorilor, presiunile din rețea și debitele de apă pompate în sistem. Dispeceratul dotat cu personal calificat și permanent, trebuie să colecteze datele la nivelul întregului județ, monitorizarea putând fi realizată în sistem geospațial, unde defectele, reclamațiile, pot fi urmărite online, printr-o aplicație dezvoltată și devenită operațională la nivelul operatorului (portalul menționat).

În urmărirea gradului de conformare cu calitatea apei potabile se efectuează trei categorii de analize:

- ✓ Analize de producție care cuprind apa brută, fazele de tratare și apa potabilă (la ieșirea din stația de tratare). Aceste analize au ca scop supravegherea continuă a procesului de producție pentru a obține randamentul și eficiența optimă fiecărei faze de tratare, furnizând permanent informații, pentru urmărirea procesului de tratare și întreținerea instalațiilor tehnologice;
- ✓ Analize de control a calității apei la consumator în rețeaua de distribuție. Aceste analize au ca scop supravegherea continuă a calității apei în rețeaua de distribuție, la punctele de prelevare a probelor de apă;
- ✓ Analize de control a calității apei brute, din forajele de la Frontul de captură.

Pe lângă aceste analize Direcția de Sănătate Publică Satu Mare mai efectuează o activitate de monitorizare de audit, în concordanță cu HG nr.974/2004 pentru aprobarea Normelor de supraveghere, inspecție sanitară și monitorizare a calității apei potabile și a Procedurii de autorizare sanitară a producției și distribuției apei potabile, cu modificările și completările ulterioare, care de asemenea are menirea de a urmări ca, calitatea apei potabile furnizate să se încadreze în parametrii prescriși.

În ultima perioadă se constată că pe lângă analizele obligatorii este necesară efectuarea periodică și a analizelor de arsen, care nu sunt solicitate în mod obligatoriu, dar care la anumite surse de apă din județ au valori mai ridicate decât cele admise.

Evaluarea calității și siguranței serviciilor prestate depinde în mare măsură și de modul în care sunt comunicate acțiunile întreprinse de operator, cum sunt reflectate în presa scrisă și cea online. Aceste comunicări pot influența modul în care consumatorii percep activitatea operatorului și acțiunile bine coordonate pot mări gradul de încredere și de satisfacție raportat la serviciile prestate, al acestora față de operator. Trebuie promovată imaginea companiei de apă astfel încât consumatorii să aibă cunoștința de toate activitățile pe care compania le desfășoară, punând accent pe responsabilitatea socială pe care operatorul o are. Un mod profesionist de abordare însă presupune ca toate acțiunile întreprinse să fie și monitorizate, să se urmărească dacă acțiunile întreprinse au avut efectul scontat prin acțiuni de feedback sau periodic prin realizarea de sondaje de opinie.

Este recomandabil, ca Apaserv Satu Mare S.A., în limita resurselor financiare disponibile să realizeze anual campanii de evaluarea a calității serviciilor oferite consumatorilor targetând un eșantion reprezentativ din aria de operare.

OBIECTIVUL STRATEGIC 3

MENTINEREA UNUI ECHILIBRU ÎN LIMITE DE SUPTABILITATE ÎNTRE POLITICILE DE TARIFARE, COSTURILE DE PRODUCȚIE ȘI PROFITABILITATE

Primul principiu care ar trebui să stea la baza acestui echilibru ar fi că prețul apei potabile și a tarifului de canalizare să acopere costurile de producție. Dar din start acest deziderat nu poate fi atins în momentul acesta în mai multe orașe și comune din aria de operare, cauzele fiind multiple și care nu sunt neapărat în puterea de intervenție a conducerii executive, a consiliului de administrație sau al Apaserv Satu Mare S.A.

Pentru echilibrarea situației de mai sus, s-a impus principiul solidarității. Adică, acele localități în care nu se acoperă cheltuielile de producție/operare din preț/tarif, sunt acoperite din profitul realizat de către alte localități.

Dar pentru menținerea echilibrului reiterăm că Apaserv Satu Mare S.A. plătește cea mai mare redevență procentuală din producția vândută dintre toți operatorii regionali de apă din România, iar Asociația prin scrisoarea de așteptări impune ca nivelul redevenței să fie menținut cel puțin la nivelul actual.

Suportabilitatea nu trebuie să depășească un anumit nivel, cel sugerat de ghidul pentru noile investiții din fonduri europene POIM stabilește că acesta nu trebuie să depășească 4 % din veniturile unei familii. Pentru anul trecut, datele arată că rata suportabilității, în cazul Apaserv Satu Mare S.A., s-a situat la aproximativ 2,5 %.

Prețul apei și a tarifului de canalizare fără T.V.A. nu s-a mai modificat din iulie 2014. Reducerea resimțită de populație a venit din includerea apei potabile în rândul alimentelor, astfel s-a ajuns la o cotă redusă de T.V.A. de 9 %, iar în cazul tarifului de canalizare T.V.A. a scăzut de la 24 % în 2014 la 19 % azi.

Pentru abordarea profitabilității, Asociația se așteaptă ca Apaserv Satu Mare S.A. să obțină o rată de profit adecvată pentru a susține dezvoltarea continuă a serviciilor.

În cele ce urmează ne vom ghida după informațiile expuse.

Pentru o analiză a situației existente, a posibilităților de exprimare și abordare, am întocmit o analiză SWOT menită să fie un punct de pornire în vederea abordării problemelor pentru îndeplinirea obiectivului strategic nr. 3 din scrisoarea de așteptări.

Puncte tari	Puncte slabe
Tarife acoperitoare. Existența unei strategii și a unui plan concret de urmărire a reducerii pierderilor de apă. Grad mare de contorizare. Personal cu experiență în operarea stațiilor de epurare. Preț bun pentru energia electrică obținut prin licitație (până în Mai 2018). Înființarea unui birou Monitorizare încasări, recuperări creanțe și alocarea de resurse suplimentare acestuia. Asumarea de indicatori de performanță financiari, legați de recuperarea creanțelor	Rețele de distribuție a apei potabile în orașe, cu performanțe slabe. Rețele de preluare a apei uzate învechită (la orașe), cu multiple infiltrații și exfiltrații. Lipsa unui program de management al activelor. Eficiență scăzută la unele sisteme de alimentare cu apă și canalizare. Probleme de funcționare în parametri la serviciile preluate de la diverse UAT-uri. Disfuncționalități în exploatarea

<p>Asumarea de indicatori de performanță nefinanciari legați de reducerea pierderilor de apă și defalcarea acestora pe ani și zone de operare.</p> <p>Asumarea de indicatori de performanță nefinanciari legați de creșterea gradului de contorizare.</p>	<p>contoarelor "inteligente".</p> <p>Stațiile de epurare cu excepția celei din Satu Mare, au probleme cu încadrarea în parametri prescriși de operare (NTPA 001).</p> <p>Ofertă redusă de servicii de încasare, a căror atribuire este contestată în mod constant.</p> <p>Nu s-a elaborat o strategie de management energetic.</p> <p>Tarife aproape de limita de suportabilitate a populației.</p>
<p>Oportunități</p>	<p>Amenințări</p>
<p>Lărgirea paletei de servicii de încasare pentru a satisface nevoile consumatorilor și ale operatorului.</p> <p>Accesarea de fonduri europene prin POIM, pentru achiziția unei autoutilitare destinat detectării pierderilor de apă.</p>	<p>O inflație mai mare de 10% care nu ar mai permite operarea în siguranță la tarifele actuale.</p> <p>Disponibilitatea de plată a populației, există o percepție indusă asupra populației cum că "avem cea mai scumpă apă".</p> <p>Amenzi pentru depășirea parametrilor prescriși la apa deversată.</p> <p>Legislație extrem de fluctuantă.</p> <p>Vulnerabilitate la recesiune.</p> <p>Creșterea pe piață a prețurilor la combustibil și energie.</p>

Obiectivul sectorial 3.1

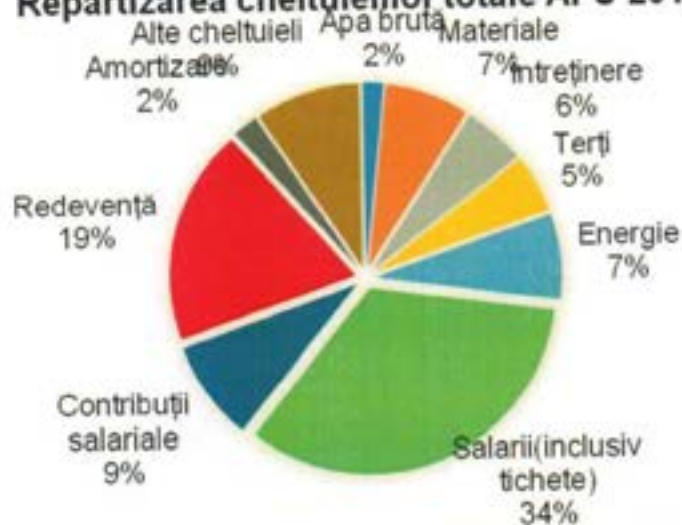
Mentineră costurilor de producție în limite ponderate, comparabile cu cele ale altor operatori similari (prin utilizare informații Benchmarking)

Benchmarking-ul este un instrument de management demonstrat și testat în timp, care este din ce în ce mai aplicat în sectorul de apă european și ajută la realizarea de îmbunătățiri operaționale/ inovații ale serviciilor, precum și o creștere a transparenței. Oferă oportunități de transfer de cunoștințe, permițând să identificăm și să punem în aplicare cele mai bune practici și soluții inovatoare pentru provocările cu care ne confruntăm în domeniile: management, operațiuni și proiecte de investiții.

Analizând ponderile din costul de producție ale Apaserv Satu Mare S.A. raportat la ponderile din costuri a sectorului de alimentare cu apă și canalizare constatăm că avem o repartitie echilibrată a elementelor de cost. Punctul forte al societății este redevența care este de 19 % raportat la 5,53 % care este media sectorului. Procentul cheltuielilor cu personalul, a energiei electrice și a apei brute este sub media națională iar procentul

cheltuielilor cu întreținerea este mai mare, ceea ce înseamnă că se acordă atenție sporită calității și siguranței în funcționare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare. Înainte de orice creștere tarifară se va efectua o analiză a disponibilității de plată ("willingness to pay") și a pragului de suportabilitate a populației, astfel încât costurile cu servicii de apă-canal să nu depășească (în medie) 4% din veniturile unei familii, în acest moment suportabilitatea este situată la aproximativ 2,5%. Societatea furnizează servicii în condiții de monopol, ceea ce implică o responsabilitate socială crescută. Se propune în primul rând eficientizarea societății prin măsuri administrative pro-active, reducerea risipei tehnologice și financiare, mobilizarea resurselor interne (acțiuni comunicate populației prin multiple căi), astfel încât o eventuală creștere de tarif să fie acceptată de populație ca un instrument în beneficiul comunității aplicat de un management responsabil.

Repartizarea cheltuielilor totale APS 2016

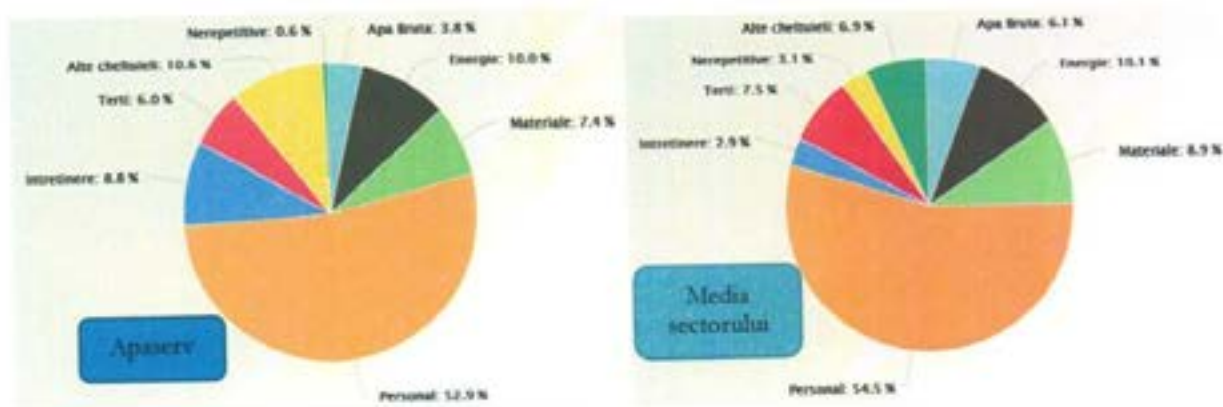


Repartizarea cheltuielilor / SECTOR 2016

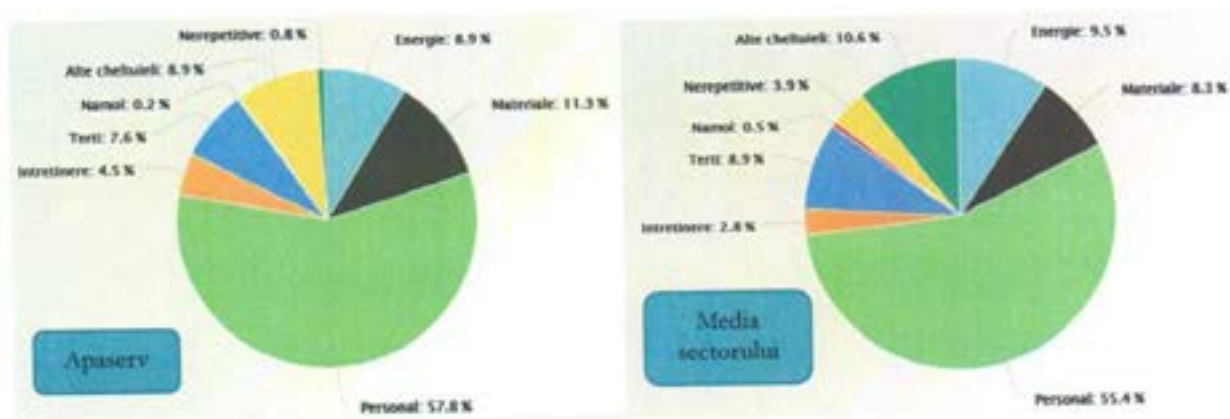


Comparând structura costurilor Apaserv Satu Mare cu cea a mediei sectorului, putem observa că în 2016 s-a încadrat în limitele ponderate, mai ales dacă am lua în calcul și costurile aferente redevenței și amortizării. Din cele observate putem spune chiar, că Apaserv Satu Mare are o repartizare mai bună a componenței costurilor atât pentru activitatea de apă cât și pentru cea de apă uzată.

ACTIVITATEA DE APĂ – structura costurilor excluzând amortizarea și redevența – 2016



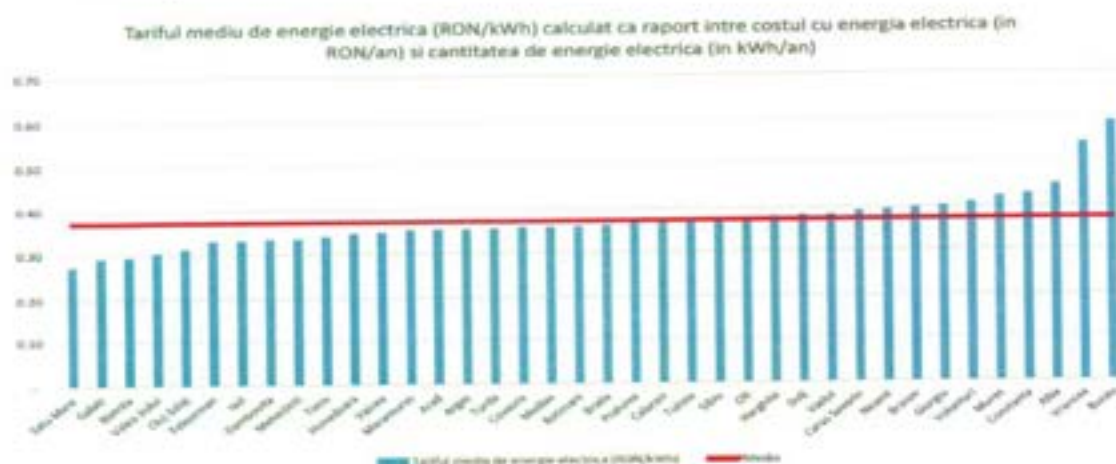
ACTIVITATEA DE APĂ UZATĂ – structura costurilor excluzând amortizarea și redevența – 2016



Obiectivul sectorial 3.2

Implementarea unor măsuri de eficientizare energetică pentru reducerea costurilor cu energia

Costurile cu energia pot fi reduse fie prin eficientizare energetică sau prin achiziționarea energiei la tarife scăzute. Apaserv Satu Mare S.A. a fost printre primele societăți care a achiziționat energia electrică pe bursă. Experiența acumulată în asemenea achiziții a făcut ca în 2016 să obținem cel mai scăzut tarif raportat la ceilalți operatori de apă din țară.



Eficientizarea energetică poate aduce rezultate și mai semnificative însă necesită de cele mai multe ori investiții și timp.

Cheltuielile cu energia au un nivel destul de ridicat în costurile de operare, aproape de media națională, asta în condițiile în care se cumpără energia la una dintre cele mai reduse prețuri, fiind o dovadă clară că trebuie intervenit la nivel de management energetic pentru o eficientizare energetică.

În acest moment nu există evidențe stricte legate de reparațiile tuturor utilajelor, condițiile de întreținere a acestora, numărul de ore de funcționare de la precedentele intervenții și mai grav aducerea la reparații doar în situațiile în care reparațiile sunt deja foarte complexe și costisitoare sau chiar necesită înlocuirea totală.

Costul cu energia electrică fiind al treilea cel mai mare cost, ca pondere din costurile totale de exploatare atât pe partea de apă cât și partea de apă uzată, după costurile cu personalul și costurile cu redevența, cu siguranță merită atenția cuvenită, fiind un cost unde se pot obține reduceri mai semnificative.

Principalele măsuri de eficientizare economică propuse sunt:

- a. Realizarea unui audit energetic complex la nivelul întregului contur al societății. Termen 2018;
- b. Extindere monitorizare flotă auto, consumuri combustibil și urmărire consumuri specifice la nivel de autovehicule. Termen 2018;
- c. Înlocuirea aparatelor de iluminat interior în clădirile și pe platformele exterioare, condiționat de o analiză cost-beneficiu. Termen 2018;
- d. Asigurarea mentenanței preventive pentru pompe și electromotoare în vederea reducerii frecărilor, blocajelor, jocurilor sau bătăilor peste valorile admise la piesele în mișcare și asigurarea ungerii și lubrifierii după grafice. Înlocuirea preventivă a rulmenților motoarelor și a pompelor. Termen permanent;
- e. Compensarea energiei reactive la fiecare punct de consum din cadrul societății unde factorul de putere înregistrate pe bază orară este sub nivelul factorului de putere neutral cu scopul reducerii pierderilor din rețelele electrice afectate respectiv eliminării plăților de energie reactivă aferente. Termen 2018;
- f. Modernizarea a cinci stații de hidrofoare în mun. Satu Mare. Termen 2019;
- g. Modernizarea stației de pompare ape potabile mun. Carei - instalarea unui grup de pompare cu pompe de 2 x 25 kW, acționate cu convertizoare de frecvență cu funcționare controlată atât de presiunea de refulare precum și de presiune de control captate în diferite puncte ale mun. Carei. Termen 2019;
- h. Creșterea randamentului de exploatare a instalațiilor prin:
 - ✓ folosirea pompelor la debite efective apropiate de cele nominale;
 - ✓ eliminarea strangulărilor pe traseul de curgere a apei în conducte și armăturile aferente. Termen 2021;
- i. Modernizarea instalațiilor de alimentare captare-tratare apă Satu Mare, trecerea de la 6 kV la 20 kV utilizând celule, instalații și transformatoare noi (cuprins în POIM);
- j. Implementarea și eventual certificarea sistemului standard de Management energetic ISO 50001. Termen 2021;

- k. Implementarea unui sistem de monitorizare energetică integrat compatibil cu sistemul SCADA existent, cu instrumente de monitorizare a economiilor de energie. Termen 2021;
- l. Instalarea unor surse regenerabile de energie la nivelul stațiilor de tratare a apei, stațiilor de epurare și la clădiri administrative, condiționat de o analiză cost-beneficiu a unui studiu de fezabilitate. Termen 2021.

Funcționarea întreruptă a cogeneratorului de la stația de epurare din Satu Mare, rezultă în producție scăzută de electricitate.

Stația de epurare a municipiului Satu Mare, prin proiectul ISPA, a fost dotată cu un cogenerator care produce energie electrică prin arderea biogazului rezultat din fermentarea anaerobă a nămolului colectat din procesele de epurare. Datorită acestui fapt, consumul de energie electrică de la rețea s-a redus considerabil.

În cursul anului 2016 producția de energie electrică a cogeneratorului s-a redus aproape la jumătate față de anul 2015, așa cum se poate observa în tabelul de mai jos:

	Energie electrică produsă și livrată în rețea și/sau la consumatori în anul 2015 din grup/centrală (MWh)	Energie electrică produsă și livrată în rețea și/sau la consumatori în anul 2016 din grup/centrală (MWh)
TOTAL	631,68	323,84

Consumul total de energie electrică al stației de epurare din municipiul Satu Mare, în 2016, a fost de **2.661,6 MWh**, rezultă că din sursă regenerabilă s-a produs 12,17 % din consumul total al stației de epurare. Comparativ, în anul 2015 din sursă regenerabilă s-a reușit acoperirea a 29,44 % din consumul total al stației de epurare din sursă regenerabilă.

Astfel se impune o analiză atentă a cauzelor ce au dus la scăderea energiei electrice produse prin cogenerare și luarea măsurilor necesare pentru creșterea producției de energie electrică.

Obiectivul sectorial 3.3 **Recuperarea creanțelor**

Analizând situația creanțelor, constatăm că aproape 80% se regăsesc la primii 50 de restanțieri din cele patru zone deservite.

De asemenea, 67 % din creanțe sunt la primii 7 restanțieri. O situație deosebită înregistrându-se în relație cu acționarul majoritar, primăria municipiului Satu Mare. În urma unor controale efectuate de Curtea de Conturi Satu Mare atât la primărie, cât și la Apaserv Satu Mare S.A. au dat două rezoluții diferite pe aceeași speță, punând în dificultate aplicarea observațiilor acestora, neexistând o abordare unitară la cele două controale. Odată cu numirea noi conducere executive, prioritatea a reprezentat-o remedierea situației și recuperarea cât mai rapidă a creanțelor de la primăria Satu Mare. S-au întreprins măsurile posibile și la îndemâna conducerii.

Astfel ne vom axa pe recuperarea creanțelor de la primii 7 restanțieri urmând restul de 193 deoarece acestea însumează aproape 80 % din total creanțe.

Dacă este să analizăm ultimi indicatori din 2016 putem observa că avem una din cele mai lungi perioade de recuperare a creanțelor dintre cei 43 de operatori analizați cu mult peste indicatori stabiliți prin contactul de delegare a gestiunii, și există în continuare tendința de creștere ceea ce ar trebui să alarmeze managementul de top și acționarii deopotrivă. Această tendință de creștere a perioadei de recuperare a creanțelor este din 2013 doar că

în ultimi 2 ani a depășit valorile stabilite prin indicatorii de performanță, tendința de creștere fiind continuă.

Creșterea creanțelor comerciale de la 11.214.934 lei în 2013 la 18.036.196 lei la sfârșitul anului 2016, aceasta reprezentând peste 60 %.

Aceste creșteri afectează sănătatea și echilibrul financiar macro al companiei de apă, măsurile care se vor întreprinde pentru reducerea la un nivel sustenabil al creanțelor comerciale, ar fi:

- 1) Recuperarea creanțelor va fi o prioritate pentru conducerea executivă;
- 2) Identificarea celor mai mari datornici;
- 3) Revizuirea procedurilor de recuperare a creanțelor, pentru impulsionearea adecvată a acestei activități;
- 4) Monitorizarea permanentă a obiectivelor stabilite, până la atingerea rezultatului dorit;
- 5) Nominalizarea concretă a persoanelor responsabile cu reducerea creanțelor, inclusiv a nominalizării persoanelor din conducerea societății;
- 6) Acordarea recompenselor pentru atingerea obiectivelor trasate;
- 7) Mărirea posibilităților oferite de încasare a facturilor de la consumatori;
- 8) Realizarea unor campanii periodice de informare asupra riscurilor debransării în caz de neplată;
- 9) Debransarea fără întârziere a rău platnicilor;
- 10) Inițierea unei medieri cu cei mai mari datornici, care întâmplător sunt și acționarii societății, pentru recuperarea cât mai rapidă a creanțelor.

Obiectivul sectorial 3.4

Reducerea pierderilor de apă

Pierderea de apă este o activitate continuă, în creștere și fără o acțiune de supraveghere pentru a o păstra în limite rezonabile se poate ajunge la lipsa de apă în sistem, motiv pentru care problema controlului pierderilor de apă va reprezenta o activitate continuă pe toată durata de viață a oricărui sistem de alimentare cu apă.

Conform Planului de Administrare se impune reducerea ANV (apa care nu aduce venituri) de la 52,50% în 2017 la 43,00 % în 2021. Pentru a atinge acest obiectiv s-au analizat obiectiv posibilitățile de realizare a planului de reducere a ANV, fiind stabiliți indicatori țintă pentru fiecare zonă, astfel:

Programul de reducere a ANV pe perioada 2017 – 2021 propus prevede scăderi semnificative ale ANV în zonele Carei și Negrești Oaș, dar și o îmbunătățire constantă a indicatorului în municipiul Satu Mare care are o pondere de aproximativ 67 % a consumului de apă din total, astfel se propun valorile prezentate în tabelul următor:

Loc/An %	ANV 2017	ANV 2018	ANV 2019	ANV 2020	ANV 2021
SATU MARE	42.31	41.14	39.34	38.11	36.86
CAREI	70.36	67.24	64.51	61.55	58.34
NEGREȘTI OAȘ	78.99	76.08	73.06	69.66	65.46
TĂSNAD	32.14	32.52	31.30	30.16	30.00
TOTAL APS	52.25	49.61	47.28	45.17	42.99
PLANDE ADMINISTRARE	52.50	49.00	47.00	45.00	43.00

Valorile prevăzute în tabelele de mai sus trebuie ajustate periodic în funcție de realizări, rezultând astfel noi indicatori, important fiind să se mențină trendul asumat.

Ponderea a trei zone (Satu Mare, Carei și Negrești Oaș) este determinantă la stabilirea nivelului de pierderi de apă din rețea, astfel că în calcule am ținut cont doar de acestea, în celelalte arii de operare urmărind doar reducerea nivelului apei care nu aduce venit (ANV) fără a impune niveluri țintă, influența lor pe total Apaserv Satu Mare fiind ne semnificativă.

Defalcarea pe localități și trimestre se va face pentru fiecare an în parte la finele anului anterior iar nivelele propuse sunt ținte de atins până la finalul fiecărui an calendaristic.

În vederea realizării acestui deziderat persoanelor cu atribuții în sectoarele de exploatare li se vor stabili indicatori de performanță care să vizeze activitatea de reducere a pierderilor.

Pierderile de apă nu au reprezentat priorități în sfera de activitate a operatorilor de apă din România, iar necesitatea reducerii pierderilor a apărut treptat odată cu conștientizarea faptului că resursele de apă sunt limitate. În prezent, pierderile de apă în sistemele de alimentare cu apă vechi au valori de ordinul 30-90% din apa introdusă în sistem. Principala cauză a pierderilor de apă este îmbătrânirea instalațiilor sistemelor de alimentare iar refacerea acestora este deosebit de costisitoare.

Această activitate, de reducere a pierderilor de apă, necesită multă perseverență iar rezultatele se arată în timp.

Personalul care desfășoară această activitate trebuie să fie un bun cunoscător al întregii activități, capabil să întocmească strategii de abordare, având în vedere că nu există o rețetă de succes în acest domeniu, iar problemele diferă semnificativ de la un operator la altul.

În managementul rețelelor de apă un factor decisiv poate să-l reprezinte reducerea pierderilor de apă, iar în căutarea acestora, reducerea ariei de căutare poate să joace un rol determinant.

Prin crearea DMA-urilor, putem monitoriza fluxurile pe timp de noapte care pot fi înregistrate și interogate, chiar și de la distanță. Această monitorizare cu timpul va permite ca pe baza experienței să se stabilească niveluri țintă, care dacă sunt atinse să ducă la declanșarea activității de detectare a scurgerilor sau de investigare a consumurilor de apă.

Estimarea pierderilor de apă și a modului în care se produc aceste pierderi este importantă deoarece în funcție de o serie de factori ce le influențează se poate stabili metoda de detectare și control a pierderilor de apă. În literatura de specialitate există mai multe metode de estimare și localizare a pierderilor de apă cum ar fi:

- ✓ Controlul pasiv (metoda curentă);
- ✓ Monitorizarea presiunilor;
- ✓ Contorizarea parțială;
- ✓ Contorizarea totală;
- ✓ Cercetarea prin ascultare;
- ✓ Controlul consumului minim de noapte;
- ✓ Monitorizarea și informatizarea totală a sistemului.

Managementul pierderilor de apă trebuie privită și din prisma avantajelor pe care poate să le aducă, astfel:

- ✓ consumuri energetice mai mici;

- ✓ economii de consumabile;
- ✓ conservarea resurselor naturale;
- ✓ costuri de producție mai mici;
- ✓ protecția mediului înconjurător;
- ✓ contribuție la creșterea gradului de satisfacție a consumatorilor.

Măsurile de control a pierderilor de apă au condus la dezvoltarea unei industrii specializate în acest domeniu, precum: producerea de echipamente de detectare rapidă a pierderilor, producerea de materiale mai bune pentru conductele de transport (mai ușor de îmbinat, mai etanșe, mai rezistente în timp și la acțiunea factorilor externi, cu o durată mai mare de viață), producerea de armături mai bune, producerea de echipamente și dezvoltarea de tehnologii pentru supravegherea funcționării (SCADA, GIS, GPS etc.), dezvoltarea modului de înlocuire a conductelor fără săpătură deschisă, fiind unul dintre sectoarele cu cea mai spectaculoasă dezvoltare, profitând de resursele de finanțare disponibile pe piața apei.

Diferența dintre NRW (apă care nu aduce venituri), precum și pierderile de apă din rețea este semnificativă, iar acest fapt demonstrează încă o dată, dacă este necesar, că, în scopul de a reduce nivelul NRW, secțiile de producție, exploatare, distribuție și compartimentele comerciale trebuie să se implice și să acționeze împreună pentru a reduce pierderile de apă.

Obiectivul sectorial 3.5

Contorizarea accelerată a consumatorilor

Conform Planului de Administrare se impune contorizarea accelerată a consumatorilor, urmare a căreia gradul de contorizare se preconizează a crește de la 96,00 % în 2017 la 98,50 % în 2021. Pentru a atinge acest obiectiv s-a conceput un plan de contorizare pentru cele patru sectoare deservite de societate.

Programul de contorizare pe perioada 2017 – 2021 este prezentat în tabelul următor.

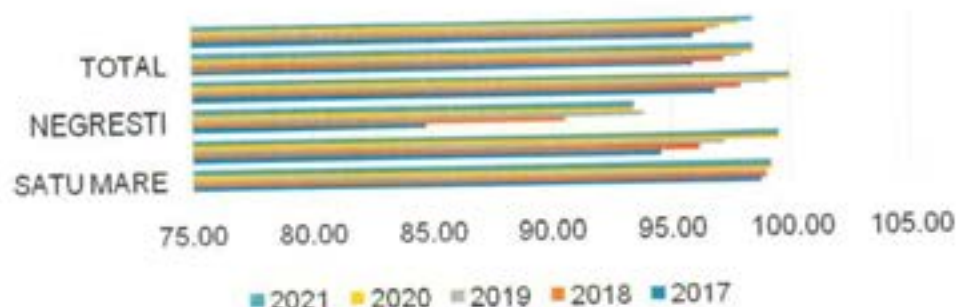
SECTORUL	Grad de contorizare				
	2017	2018	2019	2020	2021
SATU MARE	98.76	98.96	98.96	99.18	99.18
CAREI	94.58	96.19	97.25	99.50	99.50
NEGREȘTI	84.76	90.60	93.87	93.44	93.44
TASNAD	96.87	97.93	99.15	100.00	100.00
TOTAL	96.00	97.27	97.99	98.50	98.50
PLAN DE ADMINISTRARE	96.00	96.50	97.10	97.90	98.50
NECESAR CONTOARE 3461 buc	0	1699	786	976	0

Necesarul de contoare s-a stabilit doar pentru branșamentele existente, se înțelege că noile branșamente vor fi contorizate din execuție.

Se impune ca cifrele din tabelul de mai sus să fie indicatori de performanță pentru șefii de sectoare.

Grafic gradul de contorizare va avea următoarea evoluție:

GRAD DE CONTORIZARE



Pentru sectorul Satu Mare avem următorul program:

Zona de alimentare	Localitatea	Grad cont. 2017	Contoare montate 2018	Grad cont. 2018	Contoare montate 2018	Grad cont. 2019	Contoare montate 2020	Grad cont. 2020
Medieșu Aurit	Medieșu Aurit	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Potău	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
Crucișor	Crucișor	97.78	0	97.78	0	97.78	10	97.89
	Iegheriște	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Poiana Codrului	97.72	20	98.78	10	98.81	5	99.06
Valea Vinului-Culciu	Valea Vinului	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Roșiori	97.22	5	100.00	0	100.00	0	100.00
	Lipău	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Cărășeu	99.41	0	99.41	10	99.43	0	99.43
Gelu	Gelu	99.03	10	99.12	0	99.12	0	99.12
	Terebești	55.56	20	65.63	59	96.47	6	98.27
	Pișcari	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Mădăras	99.26	0	99.23	4	99.29	16	99.36
Baba Novac	Baba Novac	85.59	0	85.59	0	85.59	0	85.59
Ardud	Ardud	89.76	150	94.09	0	94.09	115	95.83
Ardud Vii	Ardud Vii	97.78	0	97.78	0	97.78	0	97.78
Satu Mare	Satu Mare	99.13	0	99.13	0	99.13	110	99.36
	Sătmărel	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Botiz	99.51	5	99.39	22	99.64	25	99.77
	Culciu Mare	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Apateu	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Corod	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Culciu Mic	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Dorolț	98.95	20	98.99	0	98.99	0	98.99
	Dara	99.45	0	99.45	0	99.45	0	99.45
	Atea	98.36	30	98.90	0	98.90	0	98.90
	Petea	96.51	10	96.88	0	96.88	0	96.88
	Lazuri	99.50	0	99.50	0	99.50	0	99.50

Bercu	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
Nisipeni	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
Noroieni	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
Peleş	99.46	16	99.50	0	99.50	0	99.50
Pelişor	97.30	20	98.25	0	98.25	0	98.25
Micula	99.62	0	100.00	0	100.00	0	100.00
Bercu Nou	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
Micula Nouă	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
Odoreu	98.40	30	98.43	0	98.43	0	98.43
Berindan	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
Mărtineşti	98.19	0	98.19	0	98.19	0	98.19
Păuleşti	97.29	0	97.29	0	97.29	0	97.29
Amăţi	99.66	60	99.72	0	99.72	0	99.72
Ambud	99.09	20	99.16	0	99.16	0	99.16
Petin	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
Hrip	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
Ruşeni	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
Vetiş	96.10	0	96.10	0	96.10	0	96.10
Oar	0.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
TOTAL	98.76	416	98.83	105	98.83	287	99.18

Gradul de contorizare pentru sectorul Satu Mare este deja unul foarte bun, adică 98,76 %.

Pentru sectorul Carei programul de contorizare este:

Zona de alimentare	Localitatea	Grad cont. 2017	Contoare montate 2018	Grad cont. 2018	Contoare montate 2019	Grad cont. 2019	Contoare montate 2020	Grad cont. 2020
Carei	Carei	95.30	27	95.59	24	96.69	51	99.99
	Berveni	96.18	176	100.00	0	100.00	0	100.00
	Lucăceni	97.81	20	97.94	10	98.00	17	100.00
	Doba	91.79	20	92.20	10	92.38	12	93.02
	Păulean	95.45	0	95.45	0	95.45	10	98.89
	Dacia	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Boghiş	95.15	5	95.24	15	98.92	25	100.00
	Traian	98.44	0	98.44	0	98.44	0	98.57
	Moftinu Mic	83.91	57	91.81	20	94.43	20	95.35
	Domăneşti	98.52	28	99.45	5	99.46	15	100.00
	Sânmiclăuş	94.03	27	97.83	5	97.94	25	100.00
	Moftinu Mare	72.70	95	95.00	20	98.77	10	100.00
	Ghilvaci	63.04	16	90.00	5	90.91	10	100.00
	Căpleni	0.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Foieni	88.31	16	90.91	20	94.16	20	96.77
	Urziceni	98.77	14	98.81	5	98.82	5	98.84
	Urziceni Pădure	93.10	4	96.67	5	96.92	5	97.14
Sanislău-	Sanislău	99.53	49	99.67	33	100.00	0	100.00

Ciumești	Ciumești	98.65	23	100.00	0	100.00	0	100.00
	Berea	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
Tiream	Tiream	98.87	38	100.00	0	100.00	0	100.00
	Vezendiu	0.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Portita	0.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	TOTAL	94.58	615	96.19	177	97.25	225	99.50

Pentru localitățile ce urmează a fi preluate s-a considerat că acestea au contorizare integrală de 100 %. Creșterea gradului de contorizare pentru zona Carei se preconizează a fi de 5 %.

Pentru sectorul Negrești programul pe perioada 2017 – 2021 se prezintă astfel:

Zona de alimentare	Localitatea	Grad cont. 2017	Contoare montate 2018	Grad cont. 2018	Contoare montate 2019	Grad cont. 2019	Contoare montate 2020	Grad cont. 2020
Livada	Livada	99.23	62	99.33	50	99.40	88	99.49
	Adrian	0.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
Negrești Oaș	Tur	0.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Negrești Oaș	74.46	120	87.50	80	88.89	135	94.55
Halmeu-Turulung	Halmeu	99.47	33	99.55	30	99.60	37	99.65
	Halmeu Vii	0.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Băbești	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Dabolț	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Mesteacăn	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Turulung	98.14	9	98.33	50	98.46	45	98.99
	Drăgușeni	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Turulung Vii	0.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
Orașu Nou	Orașu Nou	94.79	49	97.14	50	97.50	0	97.50
	Prilog	93.24	27	94.29	33	99.00	0	99.00
	Remetea Oașului	95.79	0	95.79	10	95.83	26	97.24
Turț	Turț	96.89	67	97.25	0	97.25	0	97.25
	Gherța Mare	98.91	70	99.29	0	99.29	0	99.29
	Batarci	0.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Tămășeni	0.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
Tarna Mare	Tarna Mare	0.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Bocicău	0.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Valea Seacă	0.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	TOTAL	84.76	437	90.60	303	93.87	331	93.44

Localitățile Adrian, Tur, Halmeu Vii, Turulung Vii, Batarci, Tămășeni, Tarna Mare, Bocicăuși Valea Seacă urmează a fi preluate și se consideră că acestea au grad de contorizare de 100 %.

Sectorul Tășnad va avea următorii indicatori:

Zona de alimentare	Localitatea	Grad cont. 2017	Contoare montate 2018	Grad cont. 2018	Contoare montate 2019	Grad cont. 2019	Contoare montate 2020	Grad cont. 2020
Tășnad	Tășnad	98.46	0	98.46	14	98.60	60	100.00
	Blaja	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Cig	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Sărăuad	98.85	10	98.88	14	100.00	0	100.00
	Valea Morii	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Săuca	0.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	Silvaș	0.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
Șandra	Șandra	98.72	5	98.80	5	98.86	6	100.00
Ghirișa	Ghirișa	98.92	20	99.02	20	99.11	17	100.00
	Giungi	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
Sechereșa	Supuru de sus	95.91	10	96.13	14	98.43	12	100.00
	Sechereșa	87.18	1	89.74	1	92.31	3	100.00
Supuru de jos	Supuru de jos	81.92	63	91.88	45	99.37	35	100.00
Dobra	Hurezu	97.22	15	100.00	0	100.00	0	100.00
	Dobra	99.09	20	99.14	13	100.00	0	100.00
Săcășeni	Săcășeni	99.70	11	100.00	0	100.00	0	100.00
	Chegea	100.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
Craidoroț	Craidoroț	88.84	76	91.67	75	100.00	0	100.00
Cehal	Cehal	0.00	0	100.00	0	100.00	0	100.00
	TOTAL	96.87	231	97.93	201	99.15	133	100.00

Pentru localitățile Săuca , Silvaș și Cehal care urmează a fi preluate se consideră ca fiind contorizate.

Contorizarea consumatorilor este o obligație a operatorului de apă, prevăzută în contractul de delegare, fiind realizat în procent de peste 98% în majoritatea localităților unde operează Apaserv Satu Mare S.A. Prima localitate în care gradul de contorizare a fost de 100 % a fost municipiul Satu Mare încă din anul 2010. Aglomerările cu cele mai scăzute grade de contorizare sunt cele din zona Carei și Negrești Oaș, care nu întâmplător sunt și cele în care nivelul apei care nu aduce venit sunt cele mai ridicate (peste 70, respectiv 80 %).

Situația în primul semestru al anului 2017 la nivelul Apaserv Satu Mare SA se prezintă astfel:

Total branșamente	87.693
Branșamente contorizate	84.232
Branșamente necontorizate	3.461
Branșamente cu contoare depășite d.p.d.v. metrologic	12.689
Grad de contorizare (%)	96,05

Contoarele mecanice cu transmisia la distanță cu modul, tot mai des apar situații în care indexul transmis prin unde radio diferă în mod semnificativ (totdeauna în minus), față de indexul real indicat de contorul mecanic. Analiza oportunității utilizării acestui tip de

contoare este necesară având în vedere setul de probleme pe care le generează și scăderea consumurilor facturate în urma utilizării acestora.

O altă provocare o reprezintă faptul că utilizarea diferitelor tipuri de contoare nu se face pe arii distincte bine delimitate astfel că nu se poate beneficia de avantajul teoretic pe care utilizarea aparaturii noi ar reprezenta-o, fiind regăsite toate tipurile de contoare în fiecare zonă, citirea ce către cititor neputând fi exclusă.

Apaserv Satu Mare S.A. administrează 84.232 contoare de apă la o populație deservită de 207.330 locuitori, în același timp Aquatim Timiș are de administrat 63.612 contoare la o populație deservită de 418.045 locuitori. Astfel în județul Timiș are de întreținut cu 20.000 de contoare mai puțin la o populație dublă deservită.

Asociația a înțeles importanța contorizării branșamentelor, prin urmare a stabilit un obiectiv

Creșterea gradului de branșare este un alt element extrem de important. În multe localități rurale sau orașe mai mici, în urma extinderii rețelelor de apă, consumatorii nu s au branșat la rețea, rezultând apă existentă pe rețea (cu costurile aferente) dar neconsumată.

Obiectivul sectorial 3.6

Îmbunătățirea sistemului de încasare a facturilor

SC Apaserv Satu Mare SA are obligația de a asigura posibilități multiple de achitare a facturilor astfel încât beneficiarii să poată face acest lucru cu ușurință. La luarea deciziilor privind serviciile de încasare se va acorda atenție costurilor acestora pentru a nu încălca facturile.

Momentan Apaserv are cinci casierii amplasate: două în Satu Mare și câte unul în Carei, Tășnad și Negrești. Având în vedere însă costurile ridicate de funcționare ale casierilor, nu se impune deschiderea de noi puncte de încasare ale societății. Momentan datorită lipsei unui contract de încasare cu furnizori specializați, gen Pay Point, Pay Zone, numărul facturilor încasate în casierile societății sunt mari.

Externalizarea serviciilor de încasare către furnizori de servicii specializate este în curs de licitare, urmând ca în viitorul să existe peste 80 de puncte de încasare, minim câte un punct în fiecare localitate deservită. Această variantă va aduce îmbunătățiri semnificative privind încasarea facturilor și a posibilităților multiple de plată oferite clienților.

Pe viitor, pentru a evita situația în care nu există un astfel de contract încheiat, licitarea acestor servicii se va efectua cu cel puțin un jumătate de an de expirarea contractului în vigoare și se va semna un contract de servicii de încasare cu clauză suspensivă, cu intrare în vigoare la expirarea celui existent.

Există implementat un sistem de plată online pe pagina de internet al Apaserv Satu Mare S.A. care poate fi accesat simplu, însă costurile tranzacțiilor sunt ridicate. Prin renunțarea la facturile tipărite și transmiterea de facturi electronice, totuși aceste costuri se pot reduce.

Beneficiarii mai au posibilitatea de plată a facturilor prin bănci, la casierii sau electronic caz în care comisioanele sunt suportate de către clienții societății.

Datoria Apaserv Satu Mare S.A. este să creeze cadrul prin care să pună la dispoziția clienților modalități multiple de plată a facturilor, astfel încât clientul să poată să o aleagă pe cea care i se potrivește cel mai bine.

Pentru a sublinia importanța facturării și a modalităților multiple pe care Apaserv Satu Mare trebuie să le ofere clienților săi, trebuie să amintim că societatea emite lunar aproximativ 55.000 de facturi, care trebuie încasate, pe cât posibil la timp și fără a îngreuna acest proces pentru clienți.

Datorită schimbării modului de interacționare a băncilor comerciale cu clienții acestora, adică restricționarea încasării facturilor la ghișeu și orientarea acestora către bancomate

sau "roboți", a avut de suferit și Apaserv Satu Mare S.A. prin reducerea aproape subită a modalităților de plată existente, băncile comerciale fiind un important partener în încasarea facturilor.

Un sistem eficient de încasare a facturilor se bazează pe o strategie bine definită, revizuită periodic, a cărui obiectiv primordial este oferirea modalităților multiple de încasare a facturilor.

Într-un an de la lansarea noii platforme web a societății și a portalului de plăți online, au fost create abia 1.920 de conturi, reprezentând puțin peste 2 % din numărul clienților Apaserv Satu Mare S.A. Se poate observa impactul inexistenței companiei pe rețelele de socializare și lipsa comunicării eficiente cu consumatorii.

Deși platforma oferă multiple beneficii consumatorilor, pe lângă posibilitatea modernă de plată din fața calculatorului, clientul are posibilitatea vizualizării facturilor, consumurilor lunare.

Avantajele sunt multiple atât de partea consumatorului cât și a companiei.

Metodele de popularizare, sunt la dispoziția Apaserv Satu Mare S.A., și se vor utiliza:

- 1) spațiul disponibil pe factura de apă prin evidențierea posibilității creării contului de client online și a avantajelor oferite pentru client, pe modelul adoptat și de alte companii de utilități: gaz, curent, etc.;
- 2) campanii de informare prin mijloace media: presă scrisă, presă online din județul Satu Mare, tv, radio;
- 3) Campanii de informare pe social media: Facebook, etc.;
- 4) Sediile primăriilor prin afișe sugestive și creative;
- 5) Sediile instituțiilor publice deservite, tot prin afișe sugestive și creative;
- 6) Organizarea unor concursuri pentru cei care își creează cont online, cu premii atractive mai ales pentru cei care renunță la factura tipărită. Metodă larg răspândită printre celelalte societăți de utilități;
- 7) Casieriile proprii ale companiei de apă și sediile companiei.

Apaserv Satu Mare S.A. va renegocia convențiile cu băncile comerciale pentru a oferi posibilitatea de plată a facturilor societății, direct din platformele online ale băncilor. Acestea utilizând modalități de plată cu informații presetate pentru o mai ușoară efectuare a plăților.

Experiența și cultura populară în legătură cu posibilitatea de plată prin debit direct este încă scăzută, dar este o posibilitate care trebuie analizată și oferită în cazul în care se dovedește utilă pentru clienți și companie.

Obiectivul sectorial 3.7

Identificarea și sancționarea poluatorilor, prin aplicarea principiului "Poluatorul plătește"

Principiul "Poluatorul plătește" este conceptul conform căruia poluatorul trebuie să plătească pentru poluarea produsă mediului. Prin plată se înțelege responsabilitate materială, financiară, etică, estetică, socială și juridică.

Biroul Mediu-Calitate, în colaborare cu Serviciul Comercial, trebuie să inventarieze din nou agenții economici cu care Apaserv Satu Mare S.A. a încheiat contract de branșare/racordare și utilizare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare,

pentru a identifica eventualii noi poluatori care pot apărea ca urmare a a înființării de noi societăți comerciale sau modificărilor în structura de producție a societăților existente. Programul de monitorizare a indicatorilor de calitate ape uzate deversate de agenții economici în rețeaua publică de canalizare este:

Nr. crt.	Denumirea unității/Adresa	Profil de activitate	FRECVENȚA DE PRELEVARE PROBE													
			LUNA													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	S.C. PICOMA S.A.	Prelucrarea pieilor											X			
2	S.C.DantexS.A.	Industria textilă,	X	X	X	X	X	X	X	X				X		X
3	Penitenciar ferma	Ferma agrozootehnica	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	
4	S.C. PROMAT COMIMPEX S.R.L.	Activități de servicii conexe agriculturii	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
5	S.C.Man – ROS.R.L.	Prelucrare oleaginoase											X			
6	S.C.PrimalactS.R.L.	Industrializarea laptelui	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
7	S.C. ARCA S.A.	Industrializarea cărnii	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	
8	S.C. SAM MEAT S.R.L.	Abator păsări	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	
9	S.C. SANTEC S.R.L.	Prelucrarea cărnii	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X
10	S.C. MAGVACOM S.A.	Prelucrarea cărnii	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	
11	S.C.MALTBERG INDUSTRY S.R.L.	Fabricarea smaltului pentru bere														X
12	HB TRADITIONAL BREWERY	Fabrica de bere												X		
13	S.C. Real friendsS.R.L.	Hipermarket	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X
14	S.C. Kaufland România S.C.S.	Supermarket	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X			X
15	S.C. Billa (Carefour)	Supermarket			X											
16	S.C. AUCHAN ROMANIA S.A.	Hipermarket							X							
17	S.C. Alfa rom S.R.L.	Mixturi asfaltice	X													X
18	SPASIMD DOBA	Depozit ecologic de gunoi		X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	
19	S.C. ARDEALUL S.A.	Producție ulei			X	X	X	X						X	X	
20	S.C.ContitechFluid AutomotiveRomania S.A.	Producție furtun din cauciuc	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
21	S.C. TAURIL S.R.L.	Vulcanizarea articolelor de cauciuc												X		
22	S.C.Alconor company S.A.	Producție sucuri														X
23	S.C. ELECTROLUX ROMÂNIA S.A.	Produse electrocasnice	X	X		X								X		
24	S.C. UNIO S.A.	Utilaj tehnologic						X							X	X
25	S.C. AUTONOVA S.A.	Piese auto			X									X		
26	S.C. SOMETA S.A.	Producție rezervoare , cisterne și containere metalice	X	X	X	X	X	X			X	X			X	X
27	S.C. SATURN S.A.	Confecții metalice									X					X
28	TECHNOLOGIES S.R.L.	Confecții metalice	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
29	S.C. COMV – MOBILA S.A.	Producție mobilier	X	X		X	X	X	X	X	X				X	X
30	S.C.Ardudana S.A.	Prelucrare lemnului											X			

Analizând programul de monitorizare constatăm că sunt cazuri în care deși societățile au aceleași domenii de activitate, monitorizarea este diferită, de exemplu la : prelucrarea

lemnului, confecții metalice, prelucrare articole de cauciuc și supermarketuri. Aceste neconcordanțe vor fi verificate și remediate.

În Negrești Oaș nu este monitorizată nici o societate. Se necesită reinventarierea tuturor societăților comerciale eventual poluatoare.

Implementarea principiului "Poluatorul plătește" la nivel european a fost realizată prin Directiva 2004/35/CE privind răspunderea de mediu, care a fost transpusă în legislația românească prin OUG nr. 68/2007 privind răspunderea de mediu cu referire la prevenirea și repararea prejudiciului asupra mediului.

Agenții economici deserviți de către Apaserv Satu Mare S.A. sunt clasificați în două grupe de risc, pe baza unor investigații specifice și a analizelor efectuate în cadrul programului de monitorizare, precum și în conformitate cu procedurile care există la nivel de societate. Agenții economici din aria de deservire a companiei de apă, în funcție de profilul de activitate, trebuie monitorizați prin urmărirea generării de încărcări cu poluanți de natura și de categoria indicatorilor fizici, chimici generali, chimici specifici, chimici toxici și foarte toxici.

Agenția pentru Protecția Mediului Satu Mare a elaborat Planul Local de Acțiune pentru Mediu al Județului Satu Mare, în care Apaserv Satu Mare S.A. este parte atât a Comitetului de Coordonare al PLAM-ului al județului Satu Mare, cât și a Grupului de Lucru al PLAM-ului al județului Satu Mare.

Se impune încheierea de protocoale de colaborare cu Agenția de Mediu, Garda de Mediu, Poliția locală respectiv autoritățile publice locale.

OBIECTIVUL STRATEGIC 4

ÎMBUNĂTĂȚIREA SISTEMULUI DE RELAȚII CU CONSUMATORII ȘI ASOCIAȚIA

Apaserv Satu Mare S.A. este o societate prestatoare de servicii de utilitate publică, fapt pentru care este foarte important să se formeze o relație bună cu consumatorii și Asociația ADI care este o entitate formată din autoritățile publice care sunt în același timp acționari ai societății și reprezentanți ai consumatorilor din localitățile pe care le reprezintă.

Unul dintre managerii celebri ai secolului trecut Henry Ford afirma: "Nu angajatorul plătește salariile. Angajatorul doar administrează banii. Clientul plătește salariile". În acest context o relație deschisă și transparentă cu consumatorii și cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Apă-Canal este esențială, iar ea trebuie să reprezinte o punte de legătură astfel încât Apaserv Satu Mare S.A. să fie perceput ca un instrument în beneficiul comunității unde este aplicat un management responsabil.

Pentru o analiză a situației existente, a posibilităților de exprimare și abordare, am întocmit o analiză SWOT menită să fie un punct de pornire în vederea abordării problemelor pentru îndeplinirea obiectivului strategic nr. 4 din scrisoarea de așteptări.

Puncte tari	Puncte slabe
A fost înființat un birou SCADA, Monitorizare, Dispecerat unde partea de Dispecerat poate să preia și activitatea de call center.	Personal nespecializat alocat relațiilor cu publicul și comunicare. Personal insuficient alocat la Dispecerat.
Poate fi identificat un spațiu adecvat pentru respectivul birou.	Nu există proceduri implementate de reacție operațională în vederea soluționării în tip real a reclamațiilor, sesizărilor și

<p>Este un site care a fost conceput astfel încât să satisfacă nevoile consumatorilor și operatorului deopotrivă, care corespunde cerințelor actuale fiind funcțional din 2016.</p> <p>Există un portal care trebuie doar dezvoltat și stabilire de proceduri clare de utilizare astfel încât informațiile privind sesizările și reclamațiile să fie utile în timp real.</p> <p>S-a creat o structură care să se ocupe de implementarea structurilor de guvernare corporativă și monitorizarea indicatorilor din contract.</p>	<p>defecțiunilor.</p> <p>Nu este implementat un circuit al documentelor la nivel de societate.</p> <p>Datele disponibile nu sunt în timp real și de multe ori se rezumă doar la aglomerarea Satu Mare.</p> <p>Nu toate datele de interes public sunt publicate pe site.</p> <p>Comunicare foarte proastă la nivel de societate, atât înspre exterior cât și în interior.</p>
<p>Oportunități</p>	<p>Amenințări</p>
<p>Site-ul poate fi prezentat și dezbătut în cadrul companiei pentru a putea veni cu soluții de îmbunătățire prin modul cum funcționează.</p> <p>Se vor stabili împreună cu ADI, procedurile și modalitățile de informare și raportare în relația cu Asociația.</p>	<p>Pierderea încrederii consumatorilor datorită proastei comunicări, în serviciile operatorului.</p> <p>Percepție proastă a consumatorului față de activitatea operatorului, datorită lipsei informațiilor relevante, trunchiate sau incomplete de pe site sau implementării necorespunzătoare a Dispeceratului.</p> <p>Rezistența la schimbare a personalului.</p>

Obiectivul sectorial 4.1

Înființarea unui callcenter pentru relații cu publicul dotat corespunzător

Pentru crearea și menținerea unei relații bune cu toți consumatorii este nevoie de o comunicare continuă cu aceștia. Consumatorii trebuie să fie informați corespunzător și la timp asupra oricărei modificări legate de serviciul prestat, de acțiunile societății asupra sistemelor de alimentare cu apă și canalizare prestate. Clienții apreciază accesul facil și schimbul de informații cu societatea, au din ce în ce mai puțin timp să se prezinte personal la sediul companiei pentru a-și rezolva problemele. Sistemele moderne de informații permit deservirea clienților mai direct și într-o singură locație mai degrabă decât să solicite clientului să se deplaseze în diferite locații sau să se întoarcă în alte intervale de timp.

Apaserv Satu Mare S.A. a încercat în anii precedenți înființarea unui call center însă din diferite motive nu a reușit. Trebuie găsită o soluție convenabilă din punct de vedere tehnic, financiar, disponibilitate resurse umane specializate, pentru a implementa la nivel de societate un call center modern.

Un call center modern poate să fie o interfață între consumatori și conducerea societății, poate să fie locul unde multe dintre întrebările clienților pot să primească răspunsuri prompte și competente, fiind locul unde mare parte dintre problemele clienților legate de serviciile de apă și canalizare sunt rezolvate doar printr-un simplu telefon.

Prin realizarea acestui dispecerat cu call center crește gradul de adresabilitate pe care îl au clienții companiei, se realizează acea transparență care este necesară pentru un serviciu public, oferindu-le clienților într-un mod organizat un serviciu profesionist și prompt.

Există în țară referințe pentru bune practici, care pot reprezenta un punct de plecare pentru înființarea unui call center la Apaserv Satu Mare S.A. Putem aminti aici: Apavital Iași și Compania de apă Brașov.

Vom trata această chestiune cu responsabilitate, pentru a găsi soluții viabile în vederea înființării unui call center.

În lipsa unei comunicări directe, calitatea serviciilor oferite scade și în același timp a încrederii clienților în serviciile oferite. Mai ales că multe din problemele pe care clienții le-ar comunica s-ar putea rezolva prin gestionarea corectă a convorbirii și a îndrumării acestora la persoana potrivită ai rezolva problemele sau nelămuririle ridicate.

La momentul actual, compania are un dispecerat, a căror dispeceri pe lângă responsabilitatea răspunderii la apelurile clienților prin numerele dedicate, au și alte responsabilități de servicii și uneori timpii de așteptare pentru preluarea unui apel de la clienți durează prea mult. Pe lângă dispecerat, din responsabilitățile unui call center sunt preluate de secretarul societății, care prin transfer de apel direcționează apelurile către birourile companiei.

Prin înființarea unui call center se pot reduce timpii de așteptare a clienților, existând un set de probleme care s-ar putea rezolva cu un apel telefonic.

Avantajele call center-ului sunt:

1. Monitorizarea reală a problemelor și solicitărilor clienților și a timpului afectat de tratarea convorbirilor;
2. Accesibilitate crescută și promptă;
3. Gestionarea apelurilor, inclusiv a situațiilor de urgență prin personal pregătit profesional;
4. Adresabilitate crescută;
5. Creșterea transparenței;
6. Creșterea încrederii în companie, prin tratarea corespunzătoare a clienților.

Din experiența prezentată de către colegii din Iași și Brașov, a reieșit care ar fi minimul de servicii care ar trebui oferite prin call center, și anume:

1. Sesizări de întreruperi în furnizarea apei și a avariilor constatate de clienți;
2. Solicitarea intervențiilor la serviciul de apă și canalizare: blocaje în rețeaua de canal, lipsă apă, apă murdară, etc.;
3. Transmiterea indexului;
4. Încheierea unui contract;
5. Cereri pentru branșamente noi de apă sau racorduri de canal;
6. Sfaturi pentru gestionarea contului de utilizator de pe pagina web;
7. Obținerea de informații referitoare la plăți, factură, consum, contract;
8. Obținerea și solicitarea avizelor;
9. Sfaturi practice privind reducerea consumului de apă.

Pentru punctele 4, 5 și 8, să se ofere posibilitatea transmiterii documentelor necesare prin servicii poștale.

Obiectivul sectorial 4.2

Perfecționarea abilităților personalului alocat relațiilor cu publicul și comunicare

Relațiile cu clienții și relațiile publice se necesită a fi în atenția permanentă Apaserv Satu Mare S.A.

Compartimentele responsabile cu relațiile cu publicul au personal suficient de pregătit și competent cu abilități de comunicare adecvate. Totuși se impune o perfecționare a personalului alocat relațiilor cu publicul și comunicare, cel puțin odată la doi ani deoarece ei reprezintă o interfață între Apaserv Satu Mare S.A. și beneficiari, iar imaginea formată de consumatori vizavi de societate este influențată puternic de prestația acestora.

Perfecționarea personalului se propune a fi realizată prin intermediul cursurilor de specialitate organizate de Asociația Română a Apei (ARA), prin schimburi de experiență la societățile similare din țară și prin participare la ședințele comisiilor de specialitate din cadrul ARA.

În aceste compartimente trebuie să existe personal competent cu abilități de comunicare și cunoștințe adecvate care să-și desfășoare activitatea în mod permanent. În acest sens pot fi selectate persoane din societate care să participe la cursuri de comunicare, care pot fi apoi instruite la locul de muncă.

Numărul celor care ar trebui perfecționați în activitatea de relații cu publicul și comunicare este mare, de aceea este necesar ca aceste cursuri de perfecționare să se realizeze la sediul societății, mai ales că angajații care ar trebui perfecționați nu pot fi indisponibilizați pe o perioadă mai lungă de timp.

Obiectivul sectorial 4.3

Implementarea unor proceduri de reacție operaționale în vederea soluționării în timp real a reclamațiilor, sesizărilor și defecțiunilor

Societatea are implementat sistemul de management al calității ISO 9001, însă procedurile operaționale existente trebuie revizuite în vederea completării și simplificării lor. Pentru îmbunătățirea soluționării în timp real a reclamațiilor, sesizărilor și defecțiunilor este necesară dezvoltarea sistemului SCADA pentru toate sistemele de alimentare cu apă și canalizare astfel încât acesta să poată furniza date privind momentul sesizării, echipa de lucru care se ocupă de rezolvarea ei, durata intervenției, numărul de consumatori afectați, perioada de întrerupere a serviciului, momentul refacerii suprafeței afectate la starea inițială precum și costurile intervenției.

Prin implementarea unui astfel de sistem SCADA se poate sensibiliza personalul responsabil cu soluționarea problemelor semnalate având în vedere că sistemul permite și o monitorizare a activității de intervenții din toate punctele de vedere. Această activitate trebuie să aibă un caracter permanent și, în cazuri deosebite să fie angrenate și efective suplimentare pentru rezolvarea problemelor ivite. Dezvoltarea programelor informatice a făcut posibilă monitorizarea strictă a tuturor intervențiilor în rețelele de alimentare cu apă, putând astfel scurta mult durata intervențiilor prin alocarea resurselor necesare pentru fiecare activitate în parte.

Un rol important în soluționarea reclamațiilor, sesizărilor și defecțiunilor în timp real o are și existența în sector unui număr de angajați suficienți și bine pregătiți pentru intervențiile specifice. Trebuie acordată atenție pregătirii profesionale personalului, cel puțin la trei ani este recomandabilă participarea, prin rotație, la cursuri de instruire sau prezentări de soluții noi pentru îmbunătățirea activității.

Cel mai important aspect și element, de la care trebuie să pornească elaborarea și apoi implementarea unor proceduri de reacție operaționale în vederea soluționării în timp real a reclamațiilor, sesizărilor și defecțiunilor, este modul de comunicare între birourile și departamentele care sunt implicate în mod direct în aceste activități.

Apaserv Satu Mare are proceduri diverse, regulamentul serviciilor, contractul de delegare, acreditările ISO, dar pentru a obține o îmbunătățire a timpilor afectați pentru soluționarea la timp a reclamațiilor și defectelor este nevoie de elaborarea unei proceduri în coordonarea conducerii executive și a Biroului Calitate – Mediu (responsabilă pentru tipizate și proceduri), și în colaborare cu toate departamentele implicate în întregul lanț de reacție și soluționare a reclamațiilor.

Având în vedere că Asociația și acționarii companiei doresc înființarea unui call center și perfecționarea personalului alocat pentru relații cu publicul și comunicarea, este evident că procedura de reacție operațională trebuie să integreze aceste deziderate și să realizeze procedura în paralel cu perfecționarea personalului și a înființării call center-ului.

Având în vedere că se dorește profesionalizarea acestor activități, în concordanță cu personalul specific alocat, trebuie întocmite și stabilite inclusiv indicatori de performanță pentru această activitate, cum ar fi: timp maxim pentru a răspunde la un apel telefonic, timp maxim pentru intervenție, timp maxim pentru finalizarea încheierii unui contract de servicii, etc.

Se va stabili un format standard pentru proceduri, care să cuprindă elemente minimale care trebuie să le aibă o procedură.

Se va analiza posibilitatea dezvoltării unei aplicații mobile, deoarece acestea încurajează implicarea socială a cetățenilor în raportarea avarilor și defecțiunilor constatate sau observate. Acesta ar avea avantajul urmării în timp real a defecțiunii raportate, prin care cetățeanul poate atașa sesizării inclusiv o poză, localizarea GPS pe hartă pentru o identificare mai ușoară a locului defecțiunii, etc.

Obiectivul sectorial 4.4

Îmbunătățirea site-ului și actualizarea în timp cu informațiile relevante

Apaserv Satu Mare S.A. are o pagină web îmbunătățită, însă ea trebuie actualizată în timp real pentru a oferi informații relevante beneficiarilor. Acest lucru se poate realiza și prin conectarea site-ului cu un viitor sistem SCADA centralizat care să culegă informații în timp real de la toate sistemele de alimentare cu apă și canalizare deservite și să transmită informațiile relevante în vederea vizualizării lor pe site-ul societății.

Site-ul Apaserv Satu Mare S.A. a fost conceput astfel încât să satisfacă nevoile consumatorilor și operatorului deopotrivă, care corespunde cerințelor actuale fiind funcțional din 2016. Problemele acestuia sunt însă natura datelor încărcate care de multe ori nu sunt foarte relevante și de cele mai multe ori nu reușesc să acopere întreaga arie de operare.

Meniul site-ului este bine structurat dar nu toate fișierele sunt încărcate cu date iar în multe cazuri informațiile furnizate sunt incomplete sau total nerelevante. Actualizarea datelor se face cu mare întârziere, unele date fiind întârziate cu săptămâni sau chiar ani. Această situație se va remedia în cel mai scurt timp posibil.

Actualizarea site-ului are totuși sincope, care însă pot fi corectate, prin implicare mai adecvată din partea celor care actualizează și încarcă informațiile.

Pentru o gestionare corectă, trebuie scrisă o procedură clară, cu obligații și identificarea angajaților responsabili cu actualizarea site-ului și încărcarea informațiilor.

Unele dintre deficiențele site-ului constatate:

1. Având în vedere importanța încasării facturilor, informațiile despre modalitățile de plată sunt sărăcicioase și explicate insuficient;

2. Secțiunea "Contul meu" este într-o linie cu alte secțiuni fără a ieși cu nimic în evidență. Fără efort se poate re poziționa această secțiune astfel ca să iasă în evidență, dar într-un mod atractiv și creativ;
3. Rolul secțiunii "Reclamații", este neclar, aici apare un tabel fix cu reclamații din august 2016, în condițiile în care există secțiunea "Reclamații online";
4. Comunicările cu presa nu sunt actualizate. Nu sunt popularizate acțiunile sponsorizate de societate;
5. La secțiunea "Presă"/Articole sunt două articole, una din august 2013 și cea dea doua din septembrie 2013;
6. Secțiunea link-uri utile nu cuprinde link la site-ul Asociației de Dezvoltare Intercomunitară;
7. Deși site-ul societății este unul online, link-urile la presă sunt disponibile doar pentru presa scrisă nu și cea online;
8. Secțiunea "Monitorizarea calității apei" este haotic concepută și tot haotic fără o noimă sunt ordonate fișierele de monitorizare. Actualizare deficitară;
9. Lipsă creativitate și la secțiunea "Procesul tehnologic", care te întâmpină cu un fișier Word, Sisteme apă canal Satu Mare 2015;
10. Secțiunea "Despre Noi/ Despre Apaserv SM" informații neactualizate, date despre producție din 2015;
11. Hotărârile AGA nu sunt grupate pe ani, ci doar înșiruite.

Fără prea mari eforturi, după scrierea unei proceduri corespunzătoare, identificare și numirea responsabililor cu actualizarea informațiilor, multe din cele semnalate se vor remedia într-un timp relativ scurt.

Obiectivul sectorial 4.5

Crearea unei structuri de guvernanta corporativă în cadrul aparatului de specialitate

Structurile de guvernanta corporativă la Apaserv Satu Mare S.A. sunt A.G.A., Consiliul de Administrație și Conducerea executivă.

Conducerea executivă sau Comitetul director este format din:

- ✓ Directorul general;
- ✓ Directorul general adjunct;
- ✓ Directorul tehnic;
- ✓ Directorul economic.

Acest deziderat a fost realizat prin propunerea noii organigrame a societății, prin care Biroul de control financiar de gestiune devine Biroul CFG – guvernanta corporativă, iar prin ROF și statul de funcții se propune personal care să sprijine Comitetul Director în activitățile specifice guvernantei corporative. Aceste persoane vor pregăti un Cod de Guvernanta Corporativă care să prezinte cu precădere principalele metode de lucru, atribuțiile și responsabilitățile structurilor de conducere și de supraveghere ale companiei, pentru îndeplinirea responsabilităților acestora. Aceștia vor realiza și prezenta: fundamentări, analize, situații, raportări și orice alte informații referitoare la activitatea societății în concordanță cu Ordonanța de urgență nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Crearea acestei structuri de guvernanta corporativă este prevăzută în OUG 109 art. 57 alin. (4): "Structurile de guvernanta corporativă de la nivelul întreprinderii publice raportează indicatorii de monitorizare din contractul de mandat, trimestrial, până la data de 20 a lunii următoare trimestrului precedent".

Fiind o obligație legală, stabilită prin lege, la întocmirea organigramei s-a ținut cont de această structură.

Obiectivul sectorial 4.6

Implementarea unor proceduri de informare și raportare în relația cu Asociația, conform celor prevăzute în contractul de delegare și Ordonanța 109/2011 – republicată, privind Guvernanta corporativă

Relația Apaserv Satu Mare S.A. cu ADI este foarte importantă să fie dezvoltată având în vedere obiectivele comune și anume furnizarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în condiții optime și la un nivel de calitate apreciată de beneficiari. Pentru realizarea acestui obiectiv este nevoie de comunicare permanentă și bună între cele două entități și îmbunătățirea procedurilor de informare și raportare a societății către ADI în conformitate cu prevederile contractului de delegare și Ordonanța de urgență nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Înființarea structurii de guvernanta corporativă în cadrul societății, permite elaborarea procedurilor de lucru ale acestei structuri, precum și fișele de post ale angajaților din cadrul structurii, care să prevadă în mod explicit toate îndatoririle cuprinse în Contractul de delegare și OUG 109/2011.

Acest birou va întocmi, cu sprijin din partea celorlalte departamente din cadrul companiei, și înainta către ADI, așa cum este prevăzut în contractul de delegare:

- ✓ Inventarul Bunurilor de Retur;
- ✓ Registrul Mijloacelor Fixe, în format electronic;
- ✓ Programele anuale de reparații, dotări și investiții, pe care să le supună spre aprobare Autorității delegante;
- ✓ Investițiile realizate în cursul Perioadei de Tranziție;
- ✓ Va include o evaluare a acțiunilor sale întreprinse în domeniul resurselor umane în raportul anual;
- ✓ Va actualiza planul de afaceri al Operatorului, împreună cu birourile responsabile cu întocmirea Planului de afaceri;
- ✓ Programul activităților planificate;
- ✓ Planul previzional de producție;
- ✓ Raportul de gestiune;
- ✓ Raportul tehnic;
- ✓ Raportul de management;
- ✓ Raportul de performanță.

Cele amintite mai sus sunt doar o parte din raportările, informările de transmis către Asociația de Dezvoltare Intercomunitară, dar acestea vor trebui definite complet în fișa postului pentru toți angajații din cadrul structurii de guvernanta corporativă.

Una din atribuțiile acestei structuri va fi menținerea relațiilor de comunicare cu Asociația, dar și a raportării trimestriale a indicatorilor de monitorizare din contractul de mandat și de asemenea toate rapoartele solicitate de Asociație în mod expres, și mai ales a celor care sunt prevăzute în Contractul de Delegare.

OBIECTIVUL STRATEGIC 5 CONSOLIDAREA CAPACITĂȚII OPERAȚIONALE ȘI ÎMBUNĂTĂȚIREA PERFORMANȚELOR OPERATORULUI

Pentru o analiză a situației existente, a posibilităților de exprimare și abordare, am întocmit o analiză SWOT menită să fie un punct de pornire în vederea abordării problemelor pentru îndeplinirea obiectivului strategic nr. 5 din scrisoarea de așteptări.

Puncte tari	Puncte slabe
<p>Sunt persoane cu un puternic simț al răspunderii, calificate și cu experiență în domeniile în care activează.</p> <p>S-a făcut o organigramă nouă care verticalizează procesul de decizie.</p> <p>Reducerea numărului de posturi de conducere coroborată cu responsabilizarea acestora.</p> <p>S-au creat structuri noi, menite să răspundă cerințelor (SCADA, Dispecerat).</p> <p>Dotare tehnică cu utilaje și echipamente de intervenție performante în urma proiectelor implementate.</p> <p>S-a realizat în mare parte înlocuirea și re tehnologizarea instalațiilor energofage sau neproductive.</p> <p>S-a demarat o puternică acțiune de recuperare a creanțelor.</p> <p>Se pun bazele unei noi culturi organizaționale, axat pe sarcini, de tip rețea.</p> <p>S-a adoptat un cod de etică care se va revizui anual.</p>	<p>Pasivitate și lipsă de interes din partea unora dintre angajați privind performanța și formarea profesională.</p> <p>Lipsă de personal în structurile nou create.</p> <p>Nu s-au identificat persoane disponibile din interiorul societății care să corespundă unui anumit profil (IT, electronică, telecomunicații, automatizări).</p> <p>În multe cazuri formarea profesională a reprezentat mai mult o dorință a angajatului decât o nevoie a angajatorului.</p> <p>Mentținerea pe posturi de conducere a persoanelor care nu performează (scoaterea lor la concurs).</p> <p>Modalități limitate de încasare.</p>
Oportunități	Amenințări
<p>Angajarea de personal calificat din exterior pe specializările lipsă.</p> <p>Accesarea de fonduri europene prin programul POIM.</p>	<p>Întârzieri în obținerea finanțării.</p> <p>Aplicarea de corecții financiare la lucrările din POS Mediu sau POIM.</p> <p>Vulnerabilitate față de recesiune.</p> <p>Apariția de politici comerciale, fiscale ostile.</p>

Obiectivul sectorial 5.1

Dezvoltarea capacității instituționale și manageriale

În anii precedenți, atât personalul de conducere cât și personalul de specialitate/personalul UIP au avut ocazia să-și dezvolte experiența prin intermediul diferitelor sesiuni de instruire cum ar fi:

- ✓ Achiziții publice în domeniul infrastructurii de apă și apă uzată;
- ✓ Managementul proiectelor de investiții;
- ✓ Managementul contractelor de lucrări FIDIC și managementul contractelor de servicii;
- ✓ Managementul financiar al proiectelor de investiții;
- ✓ Managementul riscului;
- ✓ Managementul relației cu instituțiile financiare internaționale (BEI pentru ISPA, BERD pentru POS Mediu – Axa prioritară 1).

Este necesară continuarea pregătirii suplimentare a personalului în domeniile cheie precum:

- ✓ Managementul financiar al proiectelor finanțate prin POIM Mediu;
- ✓ Proceduri de achiziții publice;
- ✓ Condiții generale FIDIC (galben și roșu);
- ✓ Reclamații și dispute;
- ✓ Managementul contractelor;
- ✓ Managementul riscurilor;
- ✓ Epurarea apelor uzate, prelucrarea nămolului;
- ✓ Supervizarea lucrărilor pe șantier;
- ✓ Managementul serviciilor de alimentare cu apă potabilă și colectarea apelor uzate;
- ✓ Protecția mediului și schimbările climatice;
- ✓ Prevenirea și combaterea poluării accidentale;
- ✓ Gestionarea situațiilor de urgență;
- ✓ Detectarea și controlul pierderilor;
- ✓ Exploatarea și întreținerea rețelelor, stațiilor de pompare, hidrofoare, stațiilor de tratare, stațiilor de epurare, etc.;
- ✓ Proceduri de laborator – analize chimice;
- ✓ Epurarea apelor uzate și prelucrarea nămolului;
- ✓ Metode moderne de captare și tratare a apelor subterane;
- ✓ Cursuri de specializare în domenii precum: electrice, instalații, sudură;
- ✓ Contabilitate – legislația fiscală având în vedere prevederile Noului Cod Fiscal;
- ✓ Sănătatea și securitatea muncii;

- ✓ Comunicarea și relațiile cu clienții;
- ✓ Programe de proiectare.

Pentru a putea dezvolta capacitatea instituțională și managerială, trebuie să avem la bază o evaluare a deficiențelor în materie de capacitate instituțională și managerială. După descoperirea deficiențelor se vor elabora planurile necesare pentru atingerea obiectivelor asumate, adică a întăririi capacității instituționale și manageriale.

Obiectivul principal este îmbunătățirea performanțelor operatorului și a capacităților sale operaționale.

Odată cu finalizarea investițiilor din POS Mediu și mai apoi din POIM, va exista o presiune asupra preluării operării ariilor dezvoltate, un proces complex și în cadrul căreia vom avea nevoie de tot suportul Asociației pentru a îndeplini cu succes până la capăt viziunea și obiectivul principal strategic enunțat de Asociației, adică de operare pe întreaga arie a Asociației.

Este necesară anticiparea efortului de conformare cu obligațiile de mediu în județul Satu Mare, în conformitate cu prevederile Master Planului revizuit, care să fie asumat de către toate părțile implicate în acest proces.

Obiectivul sectorial 5.2

Revizuirea și îmbunătățirea structurii organizatorice în vederea adaptării la cerințele extinderii la nivel regional a serviciilor preluate în operare

Având în vedere schimbările majore care apar ca urmare a extinderii serviciilor, a legislației, a tehnologiilor noi implementate ca urmare a investițiilor în sistemele de alimentare cu apă și canalizare a fost necesară o revizuire și îmbunătățire a structurii organizatorice.

La întocmirea prezentei organigrame s-a avut în vedere performanțele stabilite în Scrisoarea de așteptări întocmită de către autoritatea publică tutelară – Asociația de dezvoltare intercomunitară pentru servicii de apă și apă uzată din județul Satu Mare.

Totodată s-au avut în vedere schimbările majore care apar ca urmare a extinderii serviciilor, a legislației, a tehnologiilor noi implementate ca urmare a investițiilor în sistemele de alimentare cu apă și canalizare care au necesitat o revizuire și îmbunătățire a structurii organizatorice.

Organigrama a fost regândită astfel încât aceasta să fie mai suplă, cu posturi de conducere responsabile și să corespundă creșterii complexității activității ca urmare a investițiilor realizate.

Este nevoie acută de personal de operare și ingineri automatiști deoarece sunt implementate multe sisteme SCADA care trebuie întreținute și dezvoltate în continuare fapt pentru care s-a înființat Biroul SCADA, Monitorizare, Dispecerat.

În scopul optimizării activității societății au fost realocate resursele umane. Modificările propuse nu conduc la disponibilizare de personal.

Necesarul personalului TESA aferent structurii noi propuse înființate se va realiza prin redistribuirea personalului TESA existent, diferența de posturi în plus față de vechea organigramă fiind alocate la personalul muncitor la Secțiile Carei, NegreștișiTășnad.

Organigrama a ținut cont de faptul că investițiile din fonduri europene sunt în principal orientate spre activitatea de canalizare-epurare, luând în considerare și investițiile viitoare care se vor realiza din fonduri europene, adică proiectul major de investiții din POIM, a căror investiții se cunosc deja.

Structura organizatorica este influențată de anumiți factori precum ar fi strategia dezvoltării societății, complexitatea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare, calitatea

resurselor umane, influențe ce trebuie tratate pe fondul dinamismului accelerat al mutațiilor de amploare care au loc în Apaserv Satu Mare S.A.

Astfel s-a regândit Organigrama astfel încât acesta să fie mai suplă, cu posturi de conducere responsabile și să corespundă creșterii complexității activității ca urmare a investițiilor realizate. De asemenea s-a revizuit Regulamentul de organizare și funcționare, Regulamentul de ordine interioară și a fișelor de post astfel încât să corespundă noilor cerințe.

Pentru revizuirea și îmbunătățirea structurii organizatorice sau luat în considerare, pe lângă adaptarea la cerințele extinderii la nivel regional, și de următoarele:

- ✓ Pentru conformarea la prevederile Tratatului de Aderare și a lipsei fondurilor disponibile din partea autorităților locale pentru realizarea investițiilor în sistemele de apă și canalizare, se poate anticipa că numărul autorităților care vor solicita preluarea de către compania de apă a acestor responsabilități va crește;
- ✓ Prin finalizarea investițiilor din fonduri europene, adică prin POS Mediu 2007-2013, respectiv Fazarea POIM, Apaserv Satu Mare S.A. va prelua spre administrate o serie de investiții care necesită pentru operare personal suplimentar. Vor fi de operat uzine de apă noi, stații de epurare noi, zeci de stații de pompare, sute de km de rețea. Acest personal de asemenea trebuie instruit corespunzător, pentru a nu periclita investițiile noi realizate;
- ✓ Aria de acoperire cu servicii de apă și canalizare-epurare crește constant;
- ✓ Până în ziua de azi, organigrama era structurată pentru nevoile existente, dar noua structură ține cont de faptul că investițiile din fonduri europene sunt în principal orientate spre activitatea de canalizare-epurare, astfel că noua organigramă are în vedere aceste aspecte;
- ✓ Sa ținut cont și de investițiile viitoare care se vor realiza din fonduri europene, adică proiectul major de investiții din POIM, a căror investiții se cunosc deja;
- ✓ Prin investițiile din fonduri europene sau realizat multe investiții în automatizări, prin urmare personalul calificat și specializat pentru operarea acestora este obligatorie.
- ✓ Apaserv Satu Mare S.A. are în momentul de față 49 acționari (Unități Administrativ Teritoriale);
- ✓ Asociația are 52 de membri (U.A.T.);
- ✓ Apaserv Satu Mare s-a înființat în 2004 și a devenit operator regional deja în 2007 prin preluarea gestiunii serviciilor din municipiul Carei și orașul Tășnad;
- ✓ Deservește cu servicii de apă: 6 orașe (toate din județ) și 27 de comune;
- ✓ Deservește cu servicii de apă uzată: 6 orașe și 11 comune;
- ✓ Investițiile din POIM se vor realiza în 34 de UAT-uri, unele dintre acestea sunt deja operate de Apaserv Satu Mare, altele nu.

Ținând cont de cele enumerate mai sus, și nu numai, putem spune că Apaserv Satu Mare are o experiență în preluarea serviciilor în arii noi de operare de peste 10 ani, ceea ce îi conferă un confort, din punct de vedere a modului și problemelor ce pot apărea pe parcursul preluării în gestiune a serviciilor din localități noi.

Astfel și experiența dobândită ajută compania în a înțelege dacă este nevoie sau nu de o reorganizare, mai ales la nivel de operare și întreținere.

Organigrama nouă a fost aprobată de către AGA, prin hotărârea nr. 10 din data 04.12.2017, cu intrare în vigoare începând din 01.01.2018.

Obiectivul sectorial 5.3

Perfecționarea continuă a personalului operativ

Îmbunătățirea performanțelor serviciilor se poate realiza și prin dezvoltarea competențelor personalului. Este necesară o permanentă dezvoltare profesională a personalului astfel încât acesta să poată răspunde noilor provocări privind cerințele beneficiarilor și a necesităților generate de funcționarea eficientă a serviciului de alimentare cu apă și canalizare.

Este foarte important ca în pregătire profesională să fie respectate etapele unei asemenea acțiuni, etape care se succed logic.

- ✓ Stabilirea cerințelor imediate și de perspectivă de formare și perfecționare a personalului;
- ✓ Elaborarea planului și programelor de formare și perfecționare a personalului;
- ✓ Desfășurarea programelor;
- ✓ Controlul și evaluarea programelor;
- ✓ Evaluarea eficienței activității de formare și perfecționare a personalului.

Se va acorda atenție personalului din cadrul Biroului de resurse umane care necesită a fi școlarizat cu privire la inițierea, derularea și controlul pregătirii profesionale a personalului operativ. Activitățile de perfecționare trebuie organizate cu precădere în cadrul societății prin organizarea de cursuri, seminarii, schimburi de experiență. Un factor mobilizator pentru perfecționarea continuă a personalului operativ este și participarea la concursuri precum este cel de detectare pierderi sau cel de instalatori.

Obiectivul sectorial 5.4

Modernizarea și re tehnologizarea instalațiilor energofage sau neproductive

Principala investiție privind modernizarea și re tehnologizarea instalațiilor energofage preconizată de Apaserv Satu Mare SA este "Modernizarea instalațiilor de alimentare captare-tratare apă Satu Mare, trecerea de la 6 kV la 20 kV utilizând celule, instalații și transformatoare noi". Lucrarea a fost cuprinsă în proiectul finanțat din POIM.

Este nevoie de realizarea unui audit energetic pentru a identifica prioritățile de modernizare a instalațiilor energofage în funcție de beneficiile care pot fi obținute urmare a acestei acțiuni.

Procesul de modernizare și re tehnologizare în care au fost incluse stațiile de captare și tratare, precum și stațiile de pompare și epurare a apelor uzate au redus în mare măsură instalațiile energofage. Au mai rămas doar câteva stații de hidrofor care ar necesita re tehnologizare și stațiile de transformare, în identificarea acestora fiind util și auditul energetic.

Un audit energetic ar putea identifica instalațiile energofage care ar trebui modernizate sau înlocuite dar până la realizarea acestuia se impune urmărirea atentă a consumurilor energetice și utilizarea acestor consumatori în limitele și la capacitățile la care pot da cel mai bun randament.

Investițiile mai mici pentru modernizarea și re tehnologizarea instalațiilor energofage sau neproductive au fost realizate din fondul I.I.D. sau chiar din cheltuielile de operare ale Apaserv Satu Mare S.A., această abordare va fi utilizată și pe viitor.

Obiectivul sectorial 5.5

Dotarea cu tehnică, utilaje și echipamente de intervenție performante

Prin proiectele de investiții din fonduri europene (ISPA, POS Mediu, POS Mediu Economii) Apaserv Satu Mare S.A. a reușit să achiziționeze utilaje și dotări noi (cele din ISPA învechite deja), cum ar fi:

- 1) Unitate mobilă pentru detectarea pierderilor în sistemul de distribuție;
- 2) Unitate mobilă pentru detectarea pierderilor în rețeaua de canalizare, incluzând aparatul de inspectare cu camera video CCTV;
- 3) Unitatea mobilă pentru prelevarea automată a probelor de ape uzate, cuprinzând măsurarea parametrilor principali;
- 4) Echipament GIS (sistem geografic informațional, cuprinzând software, stația de lucru, imprimantă color de format mare);
- 5) SCADA pentru captarea, pomparea și tratarea apei la Uzina din Mărtinești;
- 6) 4 (patru) vidanaje;
- 7) 3 (trei) transportoare de nămol;
- 8) 2 (două) autospeciale mixte.

De asemenea dotarea cu tehnică, utilaje și echipamente de intervenție performante trebuie să fie tot timpul în atenția operatorului cu mențiunea că aceste dotări trebuie să fie făcute cu un simț al răspunderii și pe baza unor analize de risc, de oportunitate și de eficiență economică punând în balanță inclusiv externalizarea anumitor servicii.

Pentru consolidarea capacității operaționale, de intervenție și implicit de îmbunătățire a performanței al Apaserv Satu Mare S.A., este nevoie ca parcul auto, utilajele și echipamentele necesare personalului operativ să fie întreținute și reînnoite la timp.

Sursa de finanțare a acestora este fondul de investiții din surse proprii ale Apaserv Satu Mare S.A. și fondul I.I.D.

Obiectivul sectorial 5.6

Îmbunătățirea organizațională a Societății

Pentru îmbunătățirea organizațională a societății, Apaserv Satu Mare SA necesită o evaluare a culturii organizatorice pe baza următoarelor caracteristici:

- ✓ inițiativa individuală (gradul de responsabilitate și libertate al indivizilor);
- ✓ integrarea (măsura în care subunitățile organizației sunt încurajate să acționeze într-o manieră coordonată);
- ✓ sprijinul oferit angajaților de manageri;
- ✓ identitatea (măsura în care angajații se identifică cu organizația);
- ✓ organizarea timpului;
- ✓ criteriile de recompensare (precum performanța angajaților sau favoritismul);
- ✓ atitudinea față de risc (gradul în care angajații sunt încurajați să fie inovativi și să-și asume riscul);
- ✓ atitudinea față de conflict (gradul în care angajații sunt direcționați către o critică deschisă și modul de rezolvare a conflictelor);

- ✓ modele de comunicare (restricționate la ierarhia formală sau nu);
- ✓ controlul (numărul de reguli, amplexarea supravegheri directe a angajaților).

În funcție de rezultatele acestei evaluări putem stabili principalele acțiuni ce trebuie realizate pentru a crește performanțele societății.

Conducerea Apaserv Satu Mare SA trebuie să:

- ✓ identifice valorile dominante;
- ✓ definească clar misiunea și scopurile companiei;
- ✓ stabilească limitele autonomiei individuale și a gradul în care se va lucra în grup sau individual;
- ✓ structureze munca cu scopul de a realiza obiectivele organizației;
- ✓ dezvolte sisteme de recompensare, care subliniază valorile și scopurile organizației;
- ✓ creeze metode de socializare care vor alinia noi angajați la elementele de cultură stabilite și vor intensifica aplicarea acestora de către ceilalți.

Cultura organizațională nu este altceva decât încercarea întreprinderilor de a se adapta prin diversificare, prin formarea unor caracteristici culturale proprii nu atât pentru a evidenția specificul său și a se opune altor întreprinderi, cât pentru a rezista concurenței și a evolua pozitiv.

Tipul de cultură care trebuie să fie implementat în companiile a cărei activitate este un serviciu public ar trebui să fie cea axată pe sarcini, de tip rețea, care are următoarele caracteristici:

- ✓ distribuirea sarcinilor se face potrivit potențialului intelectual și profesional al indivizilor;
- ✓ personalul beneficiază de autonomie în alegerea modalităților de realizare a sarcinilor;
- ✓ valori promovate: creativitatea, lucrul în echipă, realizarea obiectivelor comune înaintea celor individuale;
- ✓ perspective: la nivelul rezultatelor obținute;
- ✓ concepții de bază: încrederea în om, în capacitatea de creativitate, auto dirijare și control, nivel ridicat de responsabilitate.

Ideea de dezvoltare organizațională are la bază stabilirea unui plan pentru evaluarea întregii companii.

Ca orice plan prevede mai mulți pași, cum ar fi:

- 1) alegerea chestionarului;
- 2) alegerea metodologiei, inclusiv procesul de colectare și de administrare a datelor necesare în evaluarea companiei;
- 3) testarea;
- 4) feedback-ul;
- 5) acțiunea, adică procesul de dezvoltare prin strategie/acțiune;
- 6) post-testare, retestare.

Pentru îmbunătățirea organizațională este nevoie de un studiu, fiind o abordare de tip acțiune-cercetare, așa cum s-a amintit și mai sus.

Doar efectuarea studiului și comunicarea rezultatelor către management nu îmbunătățește cultura organizațională. Participanții trebuie să beneficieze de o marjă de acțiune și să simtă că pot interveni asupra lucrului efectuat.

Astfel acest plan utilizează metoda Plan – Do – Check – Act, prin urmare după testare și acțiune vine momentul retestării.

Responsabilizarea prin implicare, este calea de urmat, având ca scop întărirea organizației.

Obiectivul sectorial 5.7

Asigurarea cash-flow-ului activității curente

Cash flow-ul reprezintă diferența dintre încasările și plățile curente ale companiei.

Cash flow-ul se realizează după ce se estimează bugetul anual al companiei, care având în vedere structura B.V.C. prevăzut de Ordinul MFP nr. 20/07.01.2016, defalcarea informațiilor oferă suficiente informații pentru a putea fi utilizate la determinarea cash-flow-ului.

Un cash flow trebuie să cuprindă încasările totale, adică din vânzări anterioare (creanțe comerciale), din vânzări curente sau vânzări viitoare și din alte surse (credite bancare, etc.) și pe lângă încasări bine înțeles ieșirile, adică plățile totale, adică plăți pentru evenimente anterioare (datorii către salariați, furnizori sau bănci), plăți pentru obligații, achiziții curente și viitoare (către salariați, furnizori) și plăți pentru alte obligații (dividende, impozite, împrumuturi asociați).

Avantaje cash-flow-ului, ar fi: imaginea financiară din orice moment, flexibilitatea (având la dispoziție posibilitatea amânării sau devansării unor cheltuieli) și posibilitatea efectuării analizelor pentru a observa implicațiile anumitor acțiuni din timpul trecut.

De ce avem nevoie de o estimare bună a cash flow-ului?

Pentru o estimare bună a cash flow-ului previzionat pot fi urmați pașii de mai jos:

- ✓ Reanalizăm condițiile economice actuale ale companiei. Verificăm cum afectează acestea firma în următorul an;
- ✓ Analizăm veniturile pentru ultima perioadă desfășurată;
- ✓ Analizăm cheltuielile pentru ultima perioadă desfășurată;
- ✓ Realizăm estimarea profitului sau a pierderii;
- ✓ Verificăm încă o dată toate calculele și toate cifrele pașilor anteriori;
- ✓ Previzionăm toate încasările pentru următoarea perioadă;
- ✓ Verificăm câte din facturile emise au fost cu scadență la timp (45 zile) și câte din facturile emise au avut scadență mai mare de 45 zile;
- ✓ Identificăm orice încasare la care ne putem aștepta pentru următoarea perioadă de timp;
- ✓ Previzionăm plățile pentru următoarea perioadă;
- ✓ Încercăm să fim realiști la cheltuielile pe perioada previzionată. Analizăm cheltuielile de pe ultima perioadă și vedem dacă sunt cheltuieli care se vor repeta și în următorul an. Identificăm achizițiile de mijloace fixe pe care vrem să le facem în următorul an sau plățile împrumuturilor pe care trebuie să le facem;

- ✓ Nu includem în cash flow doar plățile care se realizează efectiv, adică numai atunci când ies bani din firmă. Cheltuielile cu amortizarea nu implică un vărsământ monetar ceea ce nu ne va afecta cash flow-ul dacă acestea nu sunt trecute;
- ✓ Analizăm încă o dată toate plățile și încasările și încercăm să modificăm termenii care pot fi ajutați în vederea obținerii unui cash flow pozitiv;
- ✓ Discutăm informațiile din cash flow cu toți directorii din firmă deoarece responsabil de el nu este doar directorul financiar ci toată lumea care contribuie direct la realizarea de plăți și de încasări;
- ✓ Revedem periodic cash flow-ul previzionat. Este important să-l actualizăm în momentul în care aflăm informații despre o eventuală plată sau încasare de proporție.

Semne care ne avertizează că avem probleme cu cash flow-ul:

- 1) Lichidități scăzute;
- 2) Investiții peste nivelul programat și peste posibilitățile financiare actuale care pot duce la anularea cash flow-ului;
- 3) Datorii mari pe termen scurt – poate duce la lipsa de lichidități;
- 4) Reduceri pierdute din partea furnizorilor din cauza lipsei de lichidități pentru a plăti facturile și din cauza datoriilor prea mari;
- 5) Încasările întârziate din cauza nerespectării scadenței de către clienți.

Dar de fapt întocmim și urmărim cash-flow-ul pentru a avea posibilitatea reacționării la timp, înainte de a rămâne fără lichidități.

Asigurarea unui flux de numerar pozitiv se poate face prin recuperarea rapidă a contravalorii serviciilor prestate (îmbunătățirea posibilităților de încasare, debransări, somații de plată, etc) și urmărirea cu atenție a cheltuielilor.

Măsuri de asigurare a unui cash-flow pozitiv, acoperitor:

- ✓ Creșterea numărului de puncte de încasare asigură un acces mai ușor la diverse modalități de plată pentru clienți, deci se pot colecta mai rapid sumele în conturile curente, ceea ce duce la un cash-flow pozitiv.
- ✓ Respectarea procedurilor de debransare, pentru a induce clienților un sistem de disciplină de plată.
- ✓ Respectarea prevederilor legale privind acționarea în instanță a rău-platnicilor în vederea recuperării datoriilor istorice.

Obiectivul sectorial 5.8

Adoptarea unor norme interne de etică și integritate

Apaserv Satu Mare S.A. are un Cod de etică și integritate care trebuie să fie aplicată. Conduita definește valorile, principiile și normele de conduită profesională pe care personalul Apaserv Satu Mare S.A. trebuie să le respecte și să le aplice în activitatea desfășurată în cadrul organizației, în concordanță cu valorile și obiectivele organizației.

Codul are caracter obligatoriu și se aplică în toate structurile organizatorice și funcționale din cadrul societății, fiecare angajat având obligația să î-și însușească setul de reguli și principii conținute de acesta.

Consiliul de Administrație are menirea să vegheze la respectarea lui și să ia măsurile care se impun în caz de încălcare a acestuia.

Codul de Conduită Etică și Integritate are menirea de a contribui la optimizarea continuă a procesului de formare profesională, morală și civică, la punerea în act a unor atitudini și comportamente cât mai aproape de exemplaritate, în temeiul integrității profesionale, motiv pentru care, în multe situații, prevederile Codului de Conduită Etică și Integritate se cuvin a fi coroborate cu cele conținute în Regulamentul Intern al companiei de apă.

Apaserv Satu Mare S.A. are un cod de etică și de integritate adoptat prin Hotărârea Consiliului de Administrație nr. 77/30.10.2017.

Având în vedere că acest cod de etică și integritate, trebuie să aibă în vedere comunicarea și interacțiunea atât cu mediul intern al companiei de apă cât și cu mediul extern, cât și modificările legislative din 2012 încoace, s-a impus revizuirea acestuia în concordanță cu:

- 1) O.U.G. 109/2011;
- 2) Actualizările Ordonanței nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv;
- 3) H.G. nr. 583/2016 privind Strategia Națională Anticorupție;
- 4) Recomandările Agenției Naționale de Integritate.

Pentru a răspunde așteptărilor autorității publice tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative, Consiliul de Administrație împreună cu conducerea executivă și structura guvernantei corporative ce se va crea vor trebui să țină cont de valorile și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al organelor de conducere, astfel:

- 1) **Profesionalismul:** Toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor și executivului trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește respectarea reglementărilor legale;
- 2) **Imparțialitatea și nediscriminarea:** Principiu conform căruia administratorii și executivul sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției;
- 3) **Integritate morală:** Principiu conform căruia administratorilor și executivului le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, pentru el sau pentru altul, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o are;
- 4) **Libertatea gândirii și exprimării:** Principiu conform căruia administratorii și executivul pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;
- 5) **Onestea, cinstea și corectitudinea:** principiu conform căruia administratorii și executivul, în exercitarea mandatului, trebuie să respecte, cu strictețe legislația în vigoare;

- 6) **Deschiderea și transparența:** principiu conform căruia activitățile desfășurate de administratori și executiv, în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;
- 7) **Confidențialitatea:** principiu conform căruia administratorii și executivul trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia sa.

Obiectivul sectorial 5.9

Asigurarea integrității fondului de rezervă și consolidarea fondului de dezvoltare din surse proprii

Fondul de rezervă al societății, este fondul constituit din profitul societății Apaserv Satu Mare S.A., în scopul acoperirii eventualelor pierderi sau afectat unei destinații anume prevăzute prin actul constitutiv.

Obligația de a constitui rezerva legală este prevăzută de Legea societăților comerciale nr. 31/1990. Potrivit art. 183 din aceasta lege, din profitul societății se va prelua, în fiecare an, cel puțin 5% pentru formarea fondului de rezervă, până ce acesta va atinge minimum a cincea parte din capitalul social. Dacă fondul de rezervă, după constituire, s-a micșorat din orice cauză, va fi completat, cu respectarea acestor prevederi.

Rezerva se calculează cumulativ de la începutul anului și este deductibilă la calculul rezultatului fiscal trimestrial sau anual, după caz. Rezervele astfel constituite se majorează sau se diminuează în funcție de nivelul profitului contabil din perioada de calcul. De asemenea, majorarea sau diminuarea rezervelor astfel constituite se efectuează și în funcție de nivelul capitalului social subscris și vărsat sau al patrimoniului. Autofinanțarea este principiul cel mai răspândit și semnifică faptul că societatea trebuie să-și asigure dezvoltarea folosind rezultatele financiare pozitive obținute în exercițiile anterioare. Folosind beneficiul propriu pentru dezvoltare se realizează totodată și o independență sporită față de bănci.

Aționarii sunt și ei avantajați întrucât, fără vreun efort financiar din partea lor crește valoarea societății, deci crește bogăția acționarilor. Autofinanțarea nu duce la creșterea cheltuielilor financiare și reducerea profitului. Cu toate acestea, decizia de autofinanțare trebuie analizată în funcție de rata rentabilității degajată de profitul reinvestit. Autofinanțarea are un efect pozitiv asupra societății numai dacă rata rentabilității proiectelor realizate prin autofinanțare este mai mare decât rentabilitatea cerută de acționari.

Constrângeri, riscuri și limitări care s-ar putea întâmpina în implementarea măsurilor propuse

Constrângerile, riscurile și limitările pe care le-am putea întâmpina în implementarea celor propuse, au fost clar definite în analiza SWOT din cadrul Planului de Administrare.

În cadrul capitolului XII. din scrisoarea de așteptări, amintește modificările la legea nr. 51/2006, dar nu consideră că impactul modificării statutului cadru al Asociației va avea un impact major.

Un risc este totuși instabilitatea guvernamentală și legislativă, care prin lipsa predictibilității poate crea dificultăți în implementarea celor expuse.

Pentru exemplificare, câteva riscuri, constrângeri sau limitări:

- ✓ Scoaterea și reintroducerea accizei pe carburanți pe parcursul aceluiași an;
- ✓ Introducerea contribuției angajatorului în cel al angajatului;
- ✓ Split T.V.A – care nu sunt suficient clarificate până la data redactării componentei de management;

- ✓ Creșterea ROBOR la un nivel periculos, având în vedere că împrumutul BERD este contractat în lei, cu o marjă de dobândă raportată la ROBOR 3M. Creșterea indicelui de la 0,8 % la 2,25 % în doar două luni;
- ✓ Dificultăți în procurarea forței de muncă calificate, mai ales înafara orașului reședință de județ, dar și a costurilor cu personalul suplimentare care vor interveni odată cu reșezarea structurii organizatorice.
- ✓ Riscul de a nu finaliza programul finanțat prin POS Mediu;
- ✓ Riscul de a avea corecții financiare pe programul finanțat prin POS Mediu;
- ✓ Riscul de a nu obține finanțare pe programul POIM;
- ✓ Riscul de întârziere în implementare a POIM datorită contestațiilor în faza de licitare a contractelor;
- ✓ Riscul de a nu finaliza programul finanțat prin POIM;
- ✓ Riscul de a nu putea prelua serviciile în anumite localități datorită refuzului autorităților locale sau necooperării acestora;
- ✓ Riscul de a nu termina investițiile din fondul IID ca urmare a lipsei de disponibil;
- ✓ Insuficiența resurselor: materiale, umane, informaționale și altele asemenea care este nevoie pentru implementarea măsurilor propuse.
- ✓ Riscul ca personalul societății să se opună schimbărilor

Limitările și constrângerile în realizarea tuturor obiectivelor strategice trasate vor fi date de lipsa fondurilor suficiente, astfel încât toate dezideratele și așteptările autorităților tutelare să fie implementate în perioada de 4 (patru) ani a unui mandat de consilier de administrație sau a conducerii executive.

Și prin urmare, ajung la o constrângere și limitare indusă de timp, de 4 (patru) ani.

Anexa 2 Indicatori de performanță financiari și nefinanciari pentru conducerea executivă

Indicatori de performanță financiari

1. **Rata profitului brut înainte de amortizare și redevență (Rată Profit) (%)** calculat considerând următoarele elemente:

- veniturile din exploatare (A);
- cheltuielile din exploatare (B);
- cheltuielile cu amortizarea și redevența incluse în cheltuielile din exploatare (C);

Formula de calcul este următoarea: **Rată Profit (%) = (A-B+C)/A**

Indicator	2017	2018	2019	2020	2021
Rata Profit (%)	15%	15%	15%	15%	15%

2. **Lichiditatea curentă** calculată considerând următoarele elemente:

- active circulante (Stocuri+Creanțe+Investiții pe termen scurt+Casa și conturi la bănci) (A);
- datorii curente (B);

Formula de calcul este următoarea: **Lichiditatea curenta = A/B**

Indicator	TRIM.III. 2017	2017	2018	2019	2020	2021
Lichiditatea curentă	1,01	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

3. **Viteza de rotație a debitelor-clienți (zile)** calculată considerând următoarele elemente:

- sold mediu clienți (A);
- Cifra de afaceri (B);

Formula de calcul este următoarea: **Viteza de rotație a debitelor-clienți (zile) = (A/B)*365**

Indicator	2017	2018	2019	2020	2021
Viteza de rotație a debitelor -clienți	125	121	117	114	110

Indicatori nefinanciari

4. **Populația deservită pe angajat** calculată considerând următoarele elemente:

- populația deservită (număr de locuitori) – rețeaua de apă (A);
- număr total de angajați (B);

Formula de calcul este următoarea:

Populația deservită pe angajat (locuitori pe angajat) = A/B

Indicator	2017	2018	2019	2020	2021
-----------	------	------	------	------	------

Populația deservită pe angajat	410	410	410	410	410
--------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

5. Apa Nefacturată (%) calculată considerând următoarele elemente:

- producția de apă spre distribuție (A);
- volumul de apă facturat (B);

Formula de calcul este următoarea: **Apa Nefacturată (%) = (A-B)/A**

Indicator Apaserv	2017	2018	2019	2020	2021
Apa Nefacturată	52,25%	49,61%	47,28%	45,17%	42,99%

6. Grad de contorizare calculat considerând următoarele elemente:

- numărul de locuitori din aglomerare pentru care facturile se emit efectiv în baza consumului contorizat (A);
- numărul de locuitori din aglomerare conectați la sistemul de alimentare cu apă (B);

Formula de calcul este următoarea: **Grad de contorizare (%) = A/B**

Indicator	2017	2018	2019	2020	2021
Grad de contorizare	96%	96,50%	97,10%	97,90%	98,50%

Indicatori de performanță financiari și nefinanciari oportuni pentru stabilirea componentei variabile a remunerației.

Indicatori de performanță financiari

1. Preț apă

Indicator	2017	2018	2019	2020	2021
Preț apă fără TVA (RON)	3.44	3.44	3.44	3.44	3.44

Indicatorul se modifică dacă inflația depășește 10 % de la data aprobării ultimului preț.

2. Tarife canalizare

Indicator	2017	2018	2019	2020	2021
Tarife canalizare fără TVA (RON)	2.99	2.99	2.99	2.99	2.99

Indicatorul se modifică doar dacă inflația depășește 10 % de la data aprobării ultimului tarif.

Indicatori de performanță nefinanciari

3. Gradul de branșare calculat considerând următoarele elemente:

- numărul de locuințe (A);
- numărul de locuițe din aglomerare conectați la sistemul de alimentare cu apă (B);

Formula de calcul este următoarea: **Grad de branșare (%) = A/B**

Indicator	2017	2018	2019	2020	2021
Grad de branșare	80.54	83.48	84.45	85.67	86.00

4. Gradul de conectare calculat considerând următoarele elemente:

- numărul de locuințe (A);
- numărul de locuințe din aglomerare conectați la sistemul de canalizare (B);

Formula de calcul este următoarea: **Grad de conectare (%) = A/B**

Indicator	2017	2018	2019	2020	2021
Grad de conectare	58.10	68.48	69.15	70.04	70.50

Pentru stabilirea gradului de branșare/conectare se vor lua în calcula doar localitățile preluate la momentul aprobării indicatorului.

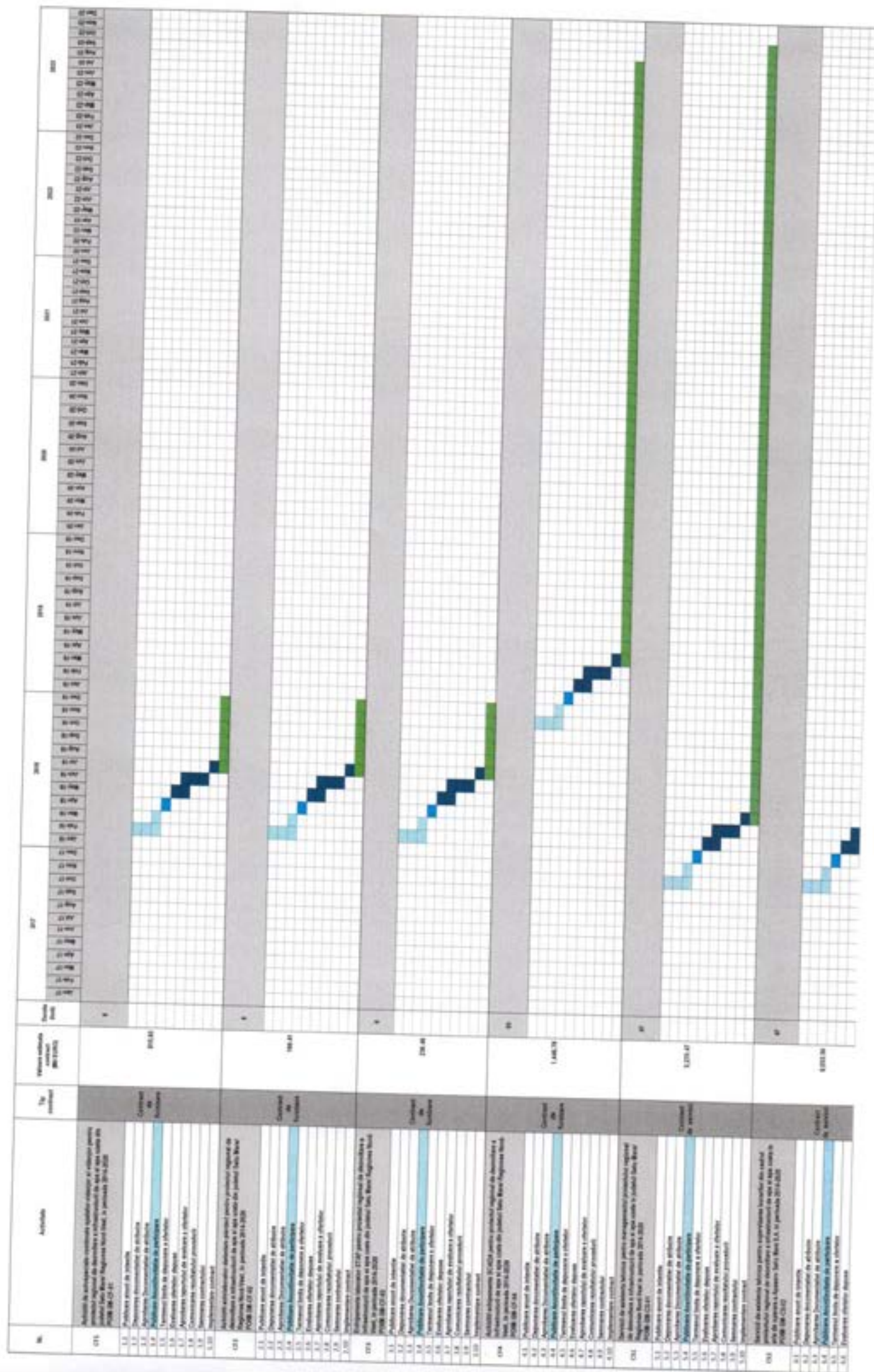
Nr. crt.	Denumire indicator	U.M.	Prevederi 2017		Coeficient pondere
			Trim.III	An	
A. Indicatori financiari					
1.	Rata profitului	%	15	15	0,10
2.	Lichiditatea curentă		1,01	1,5	0,20
3.	Viteza de rotație a debitelor-clienți	zile	125	125	0,20
B. Indicatori nefinanciari					
1.	Populația deservită pe angajat	nr.populație	410	410	0,10
2.	Apa nefacturată	%	53	52,5	0,20
3.	Grad de contorizare	%	96	96	0,20

PREȘEDINTE C.A.
AL S.C.APASERY SATU MARE S.A.

Dr.ing. Bela Tibor MATUZ



Anexa nr.3 - Graficul cu planificarea și derularea proiectelor din POIM



Nr. Crt.	Denumire contract	Tip contract	Valoare contract preturi curente fara diverse si neprevazute (euro)	Diverse si neprevazute preturi curente (lei)
1	Achizitii de autospeciale combinate spalator-vidanjoj si vidanjoj pentru proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apa si apa uzata din judetul Satu Mare/ Regiunea Nord-Vest, in perioada 2014-2020 POIM-SM-CF-01	Furnizare	815.933	80.71
2	Achizitii autolaborator detectare pierderi pentru proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apa si apa uzata din judetul Satu Mare/ Regiunea Nord-Vest, in perioada 2014-2020 POIM-SM-CF-02	Furnizare	166.407	16.46
3	Echipamente laborator STAP pentru proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apa si apa uzata din judetul Satu Mare/ Regiunea Nord-Vest, in perioada 2014-2020 POIM-SM-CF-03	Furnizare	230.456	22.79
4	Achizitii echipamente SCADA pentru proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apa si apa uzata din judetul Satu Mare/ Regiunea Nord-Vest, in perioada 2014-2020 POIM-SM-CF-04	Furnizare	1,446.782	143.10
5	Servicii de asistenta tehnica pentru managementul proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apa si apa uzata in judetul Satu Mare/ Regiunea Nord-Vest in perioada 2014-2020 POIM-SM-CS-01	Servicii	3,270.474	327.05
6	Servicii de asistenta tehnica pentru supervizarea lucrarilor din cadrul proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apa si apa uzata in aria de operare a Apaserv Satu Mare S.A. in perioada 2014-2020 POIM-SM-CS-02	Servicii	8,053.504	805.35
7	Servicii pentru auditul proiectului POIM-SM-CS-03	Servicii	103.335	0.00

8	Reabilitarea rețelei electrice de medie tensiune, trecerea de la 6kV la 20kV pentru frontul de captare și uzina de apă Martinesti din administrarea APASERV SATU MARE S.A., jud. Satu Mare POIM-SM-CL-01	Lucrări (FIDIC Roșu)	4,436.485	438.97
9.1	Extinderea SZAA Satu Mare către Arduș, Baba Novac, Gelu, Dobra și Bogdand. Extinderea sistemului de canalizare din clusterul Arduș POIM-SM-CL-02.1	Lucrări (FIDIC Roșu)	11,661.964	1,153.81
9.2	Extinderea SZAA Satu Mare, către Mediesu Aurit, Romanesti, Babaresti, Odoreu, Decebal, Doba și a sistemului de canalizare în aglomerările Dorolt, Satu Mare, Vetis, Doba și Mediesu Aurit POIM-SM-CL-02.2	Lucrări (FIDIC Roșu)	13,957.357	1,380.73
9.3	Extinderea SZAA Satu Mare către Craidorolt, Criseni, Eriu Sancrai și Satu Mic. Extindere canalizare în clusterul Micula POIM-SM-CL-02.3	Lucrări (FIDIC Roșu)	5,316.493	525.97
10	Extinderea sistemului de alimentare cu apă din zona Halmeu, Turț și a sistemului de canalizare din clusterul Turulung și aglomerările Turt POIM-SM-CL-03	Lucrări (FIDIC Roșu)	19,494.148	1,928.73
11	Extinderea sistemului de alimentare cu apă Tarna Mare și a sistemului de canalizare din clusterul Tarna Mare și Batarci POIM-SM-CL-04	Lucrări (FIDIC Roșu)	8,273.974	818.66
12	Extindere sistemului de alimentare cu apă Carei către Tiream/Ghenci și a sistemului de canalizare din clusterul Carei POIM-SM-CL-05	Lucrări (FIDIC Roșu)	10,708.800	1,059.42
13	Sistem de alimentare cu apă și canalizare în – Camarzana și Tarsolt POIM-SM-CL-06	Lucrări (FIDIC Roșu)	13,008.200	1,287.05
14	Extinderea sistemului de alimentare cu apă Tășnad și a sistemului de canalizare din clusterul Tășnad POIM-SM-CL-07	Lucrări (FIDIC Roșu)	6,398.757	633.02

15	Extinderea sistemului de alimentare cu apă Negrești Oas și Certeze și a sistemului de canalizare din aglomerarea Negrești Oas POIM-SM-CL-08	Lucrări (FIDIC Roșu)	24,385.282	2,412.35
16	Extinderea sistemului de alimentare cu apă și canalizare în Valea Vinului POIM-SM-CL-09	Lucrări (FIDIC Roșu)	5,613.122	555.37
17	Extinderea sistemului de canalizare din aglomerările Bărsău și Orașu Nou POIM-SM-CL-10	Lucrări (FIDIC Roșu)	4,141.127	409.81
18	Construcția, extinderea și reabilitarea facilităților de captare, tratare, immagazinare și pompare apă în localitățile Halmeu, Turt, Tarna Mare, Tîrșoț, Huta Certeze și Nergrești Oas POIM-SM-CL-11	Lucrări (FIDIC Galben)	9,954.588	936.24
19	Construcția stațiilor de epurare din localitățile Bătarci, Tarsolt și Orașu Nou. POIM-SM-CL-12	Lucrări (FIDIC Galben)	6,733.228	632.46
20	Extinderea stațiilor de epurare din localitățile Medieșu Aurit și Turulung POIM-SM-CL-13	Lucrări (FIDIC Galben)	5,221.643	490.49
21	Construire instalație de tratare namol Satu Mare POIM-SM-CL-14	Lucrări (FIDIC Galben)	3,436.782	321.81

Coefficient constante - curente
Curs euro

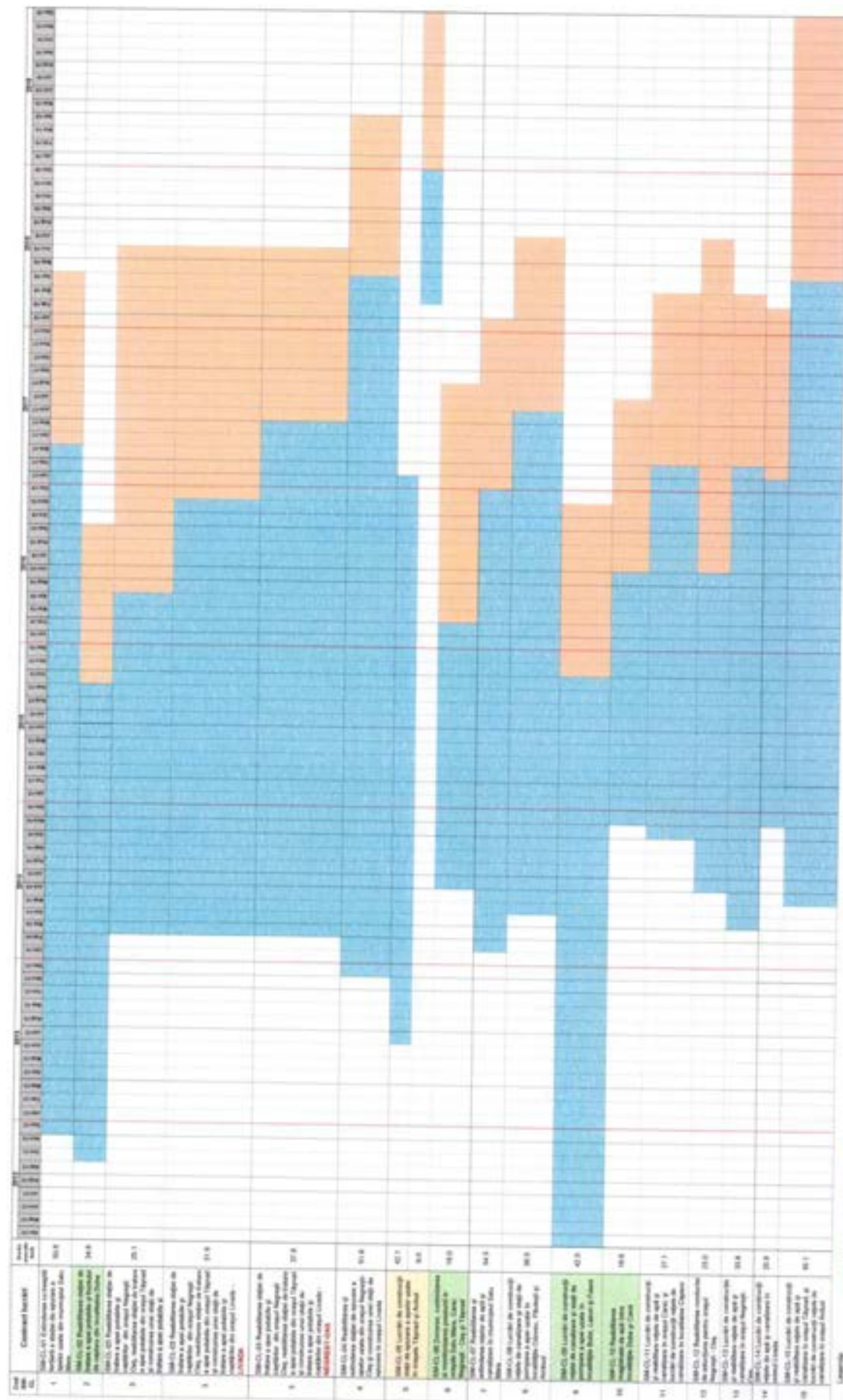
1.061914969

1

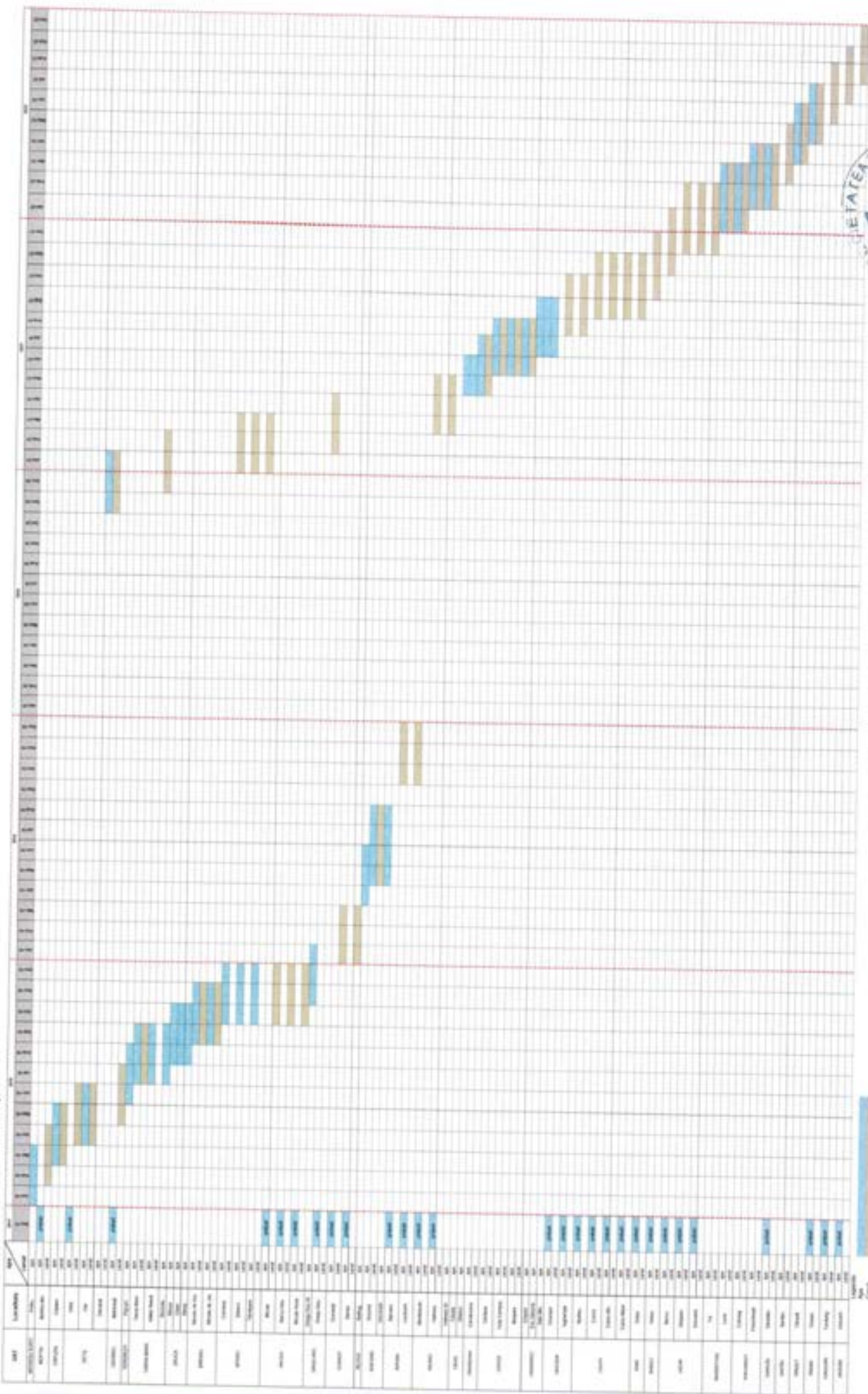
PRESEDINTE CA
Dr. ing. Matuz Bela Tiberiu



Anexa nr.4 - Grafic de desfășurare a contractelor de lucrări



Annexa nr.5 - Grafic de deplasari pentru peretea substructurii de apa si ancadre



UNIVERSITATEA DE ARHITECTURA SI CONSTRUCTII
 FACULTATEA DE INGINERIE CIVILA
 Dr. ing. Matuz Belon Gabriel