

**COMPANIA DE APĂ ARAD S.A.**

Strada Sabin Drăgoi 2-4 Arad, județul Arad România, cod poștal 310178
CIF/CUI RO 1683483. ORC J02/110/21 02 1991
Capital vărsat și subscris 9 659 000 Lei
IBAN RO72 RNCB 0015 0061 5684 0001 - BCR

tel +40 257 270 849
+40 257 270 843
fax +40 257 270 981
apacanak@caarad.ro
www.caarad.ro
program între 8 00 - 16 00



6549/29.03.2021

**PROGRAMUL DE ACTIVITATE ȘI STRATEGIA DE
DEZVOLTARE A CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE
AL COMPANIEI DE APĂ ARAD S.A.
2021**

Compania de Apă Arad își propune prin Programul de Activitate și Strategia de Dezvoltare în anul 2021, să ofere servicii de utilitate publică complete și complexe de captare, tratare și distribuție a apei potabile, precum și servicii de colectare, transport și epurare a apei menajere și pluviale.

Caracteristica cea mai importantă a serviciilor prestate de companie, trebuie să fie calitatea și o preocupare permanentă în ceea ce privește prevenirea poluării mediului, sănătatea și securitatea atât a clienților noștri cât și a propriilor angajați.

Ca urmare compania își propune să:

- Furnizeze servicii de bună calitate la prețuri accesibile pentru toți consumatorii din zona noastră de acoperire,
- Îmbunătățirea performanțelor de mediu, sănătatea și securitatea ocupațională prin controlul și influențarea aspectelor semnificative de mediu și a riscurilor identificate, precum și prin adoptarea unui comportament preventiv față de mediu, sănătate și securitate ocupațională,
- Consolidarea politicii de responsabilitate socială astfel încât să devină o societate, eficientă și transparentă față de acționari, administratori, comunitate și clienți,
- Înscrierea în rândul operatorilor regionali lideri în privința absorbției fondurilor Europene, din perspectiva continuării programelor de investiții de modernizare, reabilitare și extindere, în vederea atingerii calității dorite a serviciului, a îndeplinirii necesităților obiective de dezvoltare și a condiționalităților asumate de România prin Capitolul de mediu al tratatului de aderare,
- Promovarea responsabilității instituționale și urmărirea permanentă a conformării cu legislația și alte cerințe aplicabile activității organizației,

Dezvoltarea companiei în anul 2021 va urmări îndeplinirea obiectivelor strategice care au fost stabilite prin Planul de administrare al Consiliului de Administrație și Planului de Management al Directorului General.

Obiective strategice

I. STRATEGIA DE CONSOLIDARE INSTITUȚIONALĂ

1.1 Menținerea calității serviciilor, prin managementul sistemului integrat al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale, în anul 2021 Compania de Apă Arad SA are ca:

OBIECTIVE GENERALE ALE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII

1. Scăderea ponderii valorice a reclamațiilor de la clienți
2. Asigurarea creșterii continue a satisfacției clienților prin furnizarea de apă potabilă la parametri de calitate admiși și servicii de canalizare-epurare conform cerințelor legale și indicatorilor de calitate precum și adoptarea unui comportament preventiv față de mediul înconjurător
3. Minimizarea termenelor de punere sub tensiune în urma finalizării diverselor lucrări de investiții;
4. Minimizarea timpilor de modificare a prevederilor din avizele tehnice de racordare în conformitate cu cerințele impuse de nevoile exploatarei instalațiilor ce deservește diversele locuri de consum;

Îndeplinii acestor obiective li se acordă o atenție deosebită și în anul 2021 prin investițiile ce urmează a fi efectuate atât în ceea ce privește: reabilitarea rețelelor de apă și de canalizare, a branșamentelor de apă și a racordurilor de canal, înlocuirea contoarelor defecte sau vechi, inclusiv cu contoare ce permit citirea la distanță pentru asociații, dotarea cu utilaje, echipamente și instalații de automatizare atât pentru activitatea de apă cât și pentru cea de canalizare.

OBIECTIVE GENERALE DE MANAGEMENT DE MEDIU

1. Îmbunătățirea continuă a performanței de mediu prin:
 - instruirea și conștientizarea angajaților pentru îmbunătățirea performanței de mediu
 - gestionarea rațională și utilizarea durabilă a resurselor naturale
 - conservarea resursei naturale – apa
 - îmbunătățirea calității apelor evacuate
 - creșterea gradului de recuperare energetică și materială a deșeurilor
 - monitorizarea și evaluarea permanentă a indicatorilor de performanță
2. Promovarea politicii de reducere a impactului negativ al soluțiilor de proiectare, execuție și a activităților sale asupra mediului, fără ca acestea să afecteze calitatea produselor/serviciilor prestate, așa cum este cerută de clienți;
3. Creșterea gradului de colectare selectivă a deșeurilor și ambalajelor și valorificarea lor prin centre specializate

Au fost cuprinse în buget sume importante pentru protecția mediului atât prin investițiile noi ce urmează a fi efectuate din sursele proprii ale companiei, cât și din sumele atrase din fonduri europene. De asemenea s-au prevăzut creșteri ale cheltuielilor cu colectarea, tratarea, depozitarea și transportul nămolului în agricultură.

OBIECTIVE GENERALE DE MANAGEMENT DE SECURITATE ȘI SĂNĂTATE ÎN MUNCĂ

1. Reducerea numărului de accidente de muncă și/sau a bolilor profesionale și a nivelului de risc de la locurile de muncă
2. Creșterea numărului de propuneri de îmbunătățire a securității la locul de muncă provenite din consultarea lucrătorilor
3. Întreținerea corespunzătoare a echipamentelor, utilajelor și autoturismelor astfel încât acestea să fie sigure în funcționare
4. Creșterea gradului de instruire și conștientizare a întregului personal privind importanța respectării procedurilor, instrucțiunilor proprii de SSM, SU precum și utilizarea permanentă a echipamentelor de protecția muncii și cerințele privind protecția mediului

Se va continua și implementarea *Sistemul de Management Integrat* în vederea asigurării cadrului pentru atingerea Țintelor de mediu, calitate, sănătate și securitate în muncă, *în conformitate cu documentele de referință aplicabile: SR EN ISO 9001:2015, SR EN ISO 14001:2015; SR EN ISO 45001:2018.SRE, ISO 27001/2018.*

La capitolul de cheltuieli sunt cuprinse sumele necesare pentru: dotarea personalului operativ cu echipamente individuale de protecție, pentru evaluarea riscurilor la locurile de muncă, obținerea de autorizații ISU și determinări noxe, asigurarea sumelor necesare pentru efectuarea analizelor medicale pentru întreg personalul în conformitate cu postul ocupat, medicamente pentru salariați, dotarea cu echipamente și materiale în vederea prevenirii și combaterii pandemiei COVID – 19.

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

Urmare a tendinței de până în prezent, se estimează creșterea ariei de deservire din județul Arad, în particular prin preluarea unor localități noi unde au fost puse în funcțiune rețele de către autoritățile locale, sau unde se vor finanța rețele noi prin Program Operațional Infrastructură Mare (POIM).

Din experiența acumulată se constată că viabilitatea alimentării cu apă, în particular a localităților rurale mici având surse locale de apă, devine problematică astfel încât în perioada următoare se vor intensifica eforturile de includere a acestor localități în sisteme integrate dacă va fi posibil sau dacă va exista capacitatea economică, a căror existență devine deosebit de necesară. În acest context Compania de Apă propune spre finanțare consolidarea resurselor de apă în zonele deficitare.

Compania de apă va continua procesul de preluare și integrare în sistemul propriu de alimentare cu apă și de canalizare a unor noi UAT-uri, dar trebuie avut în

vedere că în general în aceste noi localități, nivelul veniturilor nu acoperă cheltuielile, iar sistemele au nevoie de investiții importante pentru conformarea acestora cu cerințele de calitate și siguranță în exploatare.

II. STRATEGII COMERCIALE ȘI DE MARKETING

2.1. *Strategia de piață*

Creșterea intensivă a pieței

Compania de Apă Arad își propune implementarea unei strategii de creștere intensivă a pieței prin realizarea de campanii de educare și conștientizare a populației privind necesitatea și importanța apei pentru măsurile sanitare și de igienă în beneficiul propriei sănătăți, precum și verificarea periodică a consumatorilor în vederea depistării consumatorilor clandestini. Totodată în anul 2021 Compania de Apă Arad SA va întreprinde diligențele necesare în vederea obținerii sprijinului de la autoritățile locale, care sunt proprietarii sistemului public de alimentare cu apă și canalizare în vederea aducerii la cunoștință populației, beneficiile privind bransarea și racordarea la sistemele publice. În acest scop au fost prevăzute în buget sumele necesare pentru susținerea acestor obiective.

Acoperirea integrală a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în aria de operare existentă

Compania de Apă Arad vizează acoperirea integrală a furnizării serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în aria de operare existentă, prin alocarea resurselor necesare cuprinse în:

Bugetul de venituri și cheltuieli al Companiei de Apă Arad SA care cuprinde resursele financiare proprii, fondul IID constituit din alte surse proprii de finanțare precum și din atragerea de finanțare europeană prin proiectele:

- Proiectele care vor fi finanțate din fonduri europene POIM
- Proiectul ”Îmbunătățirea managementului calitativ al râurilor transfrontaliere: Criș (Körös), Mureș (Maros) și Tisa (Tisza)”, finanțat prin Programul INTERREG RO-HU – FERD

Creșterea extensivă a pieței

Compania de Apă Arad își propune aplicarea unei strategii privind creșterea extensivă a pieței, prin preluarea în operare a membrilor ADIAC, unde există deja sau se vor implementa sisteme centralizate de apă și canalizare. Implementarea cu succes a acestei strategii este susținută de situația de Operator Regional în care se află Compania de Apă Arad în ceea ce privește produsele și serviciile de bază.

Obiective:

Preluarea progresivă în operare a localităților membre ADIAC raportat la momentul punerii în funcțiune a sistemelor de apă și apă uzată, realizate de către autoritățile administrațiilor publice locale prin implementarea proiectelor de investiții finanțate din bugetele locale, de stat sau fonduri europene.

În anul 2021 Compania de Apă Arad estimează că va prelua în operare următoarele sisteme (Hășmaș, Comănești, rețele: Curtici, Ghioroc, Șimand, Pecica, Păuliș, Cartier rezidențial Frumușeni și cartiere rezidențiale de pe raza municipiului Arad - Westfield), existând în continuare posibilitatea de preluare a unor noi sisteme în condițiile în care sunt îndepliniți parametrii tehnico – economici și ținând cont de faptul că în calitate de operator regional Compania de Apă este prestator de servicii publice de apă și canalizare.

2.2. Strategia de preț

Mentineră tarifelor unice în zona de operare

Preturile și tarifele practicate pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare se bazează **pe principiul acoperirii tuturor costurilor aferente activităților** respectiv costuri de operare, costuri de întreținere, costuri financiare, redevență aferentă bunurilor concesionate, amortisment, realizarea de investiții și reparații capitale, plata serviciului datoriei aferente creditelor contractate (incluzând principalul, dobânzile și comisioanele aferente), profit.

În prezent compania practică tarife unice pentru întreaga arie de operare pentru cele două activități, respectând astfel principiul solidarității promovat de Uniunea Europeană.

Pentru a putea respecta principiul de acoperire a costurilor aferente activității desfășurate, în anul 2021 compania este nevoită să propună o majorare atât a prețului la apă potabilă cât și a tarifului la canalizare menajeră conform prevederilor legale stipulate în Ordinul 65/2007 privind aprobarea metodologiei de stabilire, ajustare sau modificare a prețurilor / tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă și canalizare. Această ajustare este necesară având în vedere creșterea unor cheltuieli

atât în ceea ce privește: cheltuielile materiale, cele cu serviciile, precum și a cheltuielilor cu redevența și amortismentul, etc.

2.3. Strategii de produse și servicii

Facturarea apei pluviale

Apa pluvială colectată de pe raza municipiului Arad este preluată în sistemul de canalizare generând costuri suplimentare de întreținere, consumuri ridicate de energie electrică și costuri suplimentare cu deversarea apei în emisar.

Pentru a acoperi aceste costuri precum și costurile generate de preluarea în concesiune a sistemului de canalizare pluvială din Arad, cantitatea de apă meteorică preluată în rețeaua de canalizare este facturată în prezent persoanelor juridice și instituțiilor publice din municipiul Arad.

Pentru anul 2021 compania își propune îndeplinirea următoarelor acțiuni:

- 1) Elaborarea unei note de constatare (după efectuarea unei verificări pe teren), sub forma unei anexe la Contractul de furnizare/prestare servicii, în care să fie specificate datele de identificare și datele de contact ale clientului, suprafețele deținute, diferențiat în funcție de tipul acestora în conformitate cu SR 1846 – 2:2007.
- 2) Informarea clienților în mass – media și pe verso-ul facturilor privind metodologia de facturare a apei meteorice și datele limită de transmitere a formularului anexă la contract.
- 3) Distribuirea formularului tip anexă la contract, cu declarația de suprafață a clienților și împreună cu facturile, spre completare în dublu exemplar și retransmiterea unui exemplar la sediul operatorului.
- 4) Centralizarea și completarea propriu zisă a bazei de date din modulul Facturare cu informațiile declarate pe proprie răspundere de către clienți.
- 5) Completarea tuturor contractelor cu utilizatorii, cu declarațiile pe proprie răspundere a clienților privind suprafețele deținute sau cu notele de constatare întocmite în urma datelor obținute pe teren

Creșterea calității citirii, diversificarea și flexibilizarea modalităților de citire și facturare

Compania de Apă Arad în anul 2021 va dezvolta o strategie privind creșterea calității citirii, diversificarea și flexibilizarea modalităților de citire și facturare pentru serviciile aferente, ținând cont de cerințele și nevoile consumatorilor.

Obiective:

- 1) Oferirea clienților de modalități variate și moderne de citire, (în speță citirea la distanță), în vederea creșterii eficienței și reducerii costurilor implicate acestei activități, precum și al diminuării disconfortului resimțit de către clienți.
- 2) Valorificarea rezultatelor modelului pilot de citire la distanță a contoarelor clienților și trecerea la implementarea unui nou proiect privind citirea la distanță a contoarelor clienților finanțat din surse proprii și extinderea programului pentru toate asociațiile de proprietari de pe raza municipiului Arad. În vederea îndeplinirii acestor obiective au fost alocate în Planul de Investiții 2021 sume importante pentru înlocuirea contoarelor defecte sau neconforme, pentru implementarea Proiectului pilot „contorizare Asociații de Proprietari” cu contoare cu citire la distanță, de asemenea va continua și în acest an verificarea modului în care se face citirea contoarelor.
- 3) Elaborarea și aplicarea unui program de înlocuire și verificarea contoarelor clasice cu contoare ultrasonice (prin programul cu finanțare europeană – POIM), pentru municipiul Arad și județ.
- 4) Finalizarea programului de implementare a unui modul software pentru digitalizarea cărților de citire, care în prezent este realizat într-un procent de 80%.

2.4. Strategii de promovare

Consolidarea Relațiilor Publice cu toți factorii interesați

Prin strategia dedicată Relațiilor Publice se urmărește promovarea unei imagini transparente și pozitive a societății, cu intenția de a asigura liberul acces al cetățenilor la informațiile și activitățile de interes public ale Operatorului.

Ca și acțiuni propuse sunt:

- Monitorizarea zilnică a presei și actualizarea dosarului de publicitate a societății.
- Crearea unei noi paginii web a societății, cu posibilitatea de accesare cât mai facilă care să cuprindă informații care să vină în sprijinul cetățenilor atât în ceea ce privește funcționalitatea sistemului cât și în ceea ce privesc informațiile de interes general,
- Editarea și distribuirea de materiale pentru promovarea obiectivelor de investiții, destinate atât publicului larg cât și publicului profesionist,

- Organizarea de campanii de promovare atât pentru publicul larg cât și pentru publicului profesionist pentru informarea privind protecția surselor de apă, promovarea **nămolurilor** rezultate din stațiile de epurare (utilizarea acestora în agricultură) și informarea cetățenilor cu privire la deversările ilegale în rețelele de canalizare de pe raza municipiului Arad și din județ,
- Organizarea unor canale de comunicare cu cetățenii în scopul informării și conștientizării importanței lucrărilor de investiții executate de companie, de modernizare și extindere a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare. Compania va depune ample eforturi în scopul minimizării disconfortului resimțit de cetățeni pe durata desfășurării lucrărilor

Consolidarea relațiilor cu clienții

Strategia dedicată relațiilor cu clienții promovează următoarele valori: creșterea nivelului de încredere al clienților în calitatea serviciilor și produselor oferite, optimizarea procesului de comunicare dintre Operatorul regional și utilizatori, respectiv monitorizarea permanentă a opiniei clienților.

Obiective:

- 1) Optimizarea comunicării cu clienții, prin creșterea gradului de comunicare cu angajații companiei, prin intermediul canalelor electronice (email, telefon)
- 2) Monitorizarea și rezolvarea permanentă a sesizărilor și reclamațiilor clienților privind calitatea serviciilor furnizate.
- 3) Comunicarea permanentă cu consumatorilor și utilizarea informațiilor obținute pentru îmbunătățirea nivelului serviciilor și infrastructurii,

Pentru a putea pune în practică obiectivele acestor strategii au fost cuprinse în buget sumele necesare pentru realizarea unui portal pentru plata on line prin care clienții să își poată vizualiza facturile, să le achite, să transmită indexul autocitit și își verifice istoricul consumurilor. Menținerea și dezvoltarea sistemului electronic prin email și portalul propriu al companiei, prin care clienții au posibilitatea de a transmite diferite documente către companie sau să facă diverse sesizări. Implementarea unui call center pentru îmbunătățirea comunicării cu clienții și transmiterea cât mai rapidă și eficientă a informației către clienți.

III. STRATEGII ECONOMICE, FINANCIARE ȘI DE AUDIT

Strategia economico – financiară a companiei trebuie să țină cont de o serie de constrângeri generate de specificul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare care fac parte din domeniul serviciilor publice. Aceste obiective au în vedere în principal o serie de obiective:

- colectarea, monitorizarea și gestiunea eficientă a veniturilor în vederea constituirii resurselor suficiente pentru funcționarea companiei,
- respectarea prevederilor din bugetul de venituri și cheltuieli pentru menținerea unui echilibru financiar astfel încât Compania de Apă Arad SA să poată asigura continuitatea serviciului de apă și canalizare.
- strategia financiară a operatorului regional beneficiază de efectul economiei de scală în vederea aplicării principiilor de solidaritate socială, respectiv finanțarea operării sistemelor de apă/canalizare într-o parte a zonei rurale deservite, unde eficiența economică este la limită sau negativă din veniturile realizate în aria urbană, ținându-se permanent cont de punctul de echilibru, dincolo de care prestarea serviciului în condiții de eficiență devine problematică, pentru asigurarea accesului unitar a tuturor clienților companiei la serviciile ei.
- strategiile economice trebuie corelate cu cele de dezvoltare și operaționale astfel încât strategiile angajate prin programele de investiții și operarea infrastructurii prin metode moderne să permită reducerea treptată a costurilor și creșterea eficienței economice în condițiile reflectării în prețuri și tarife a costului economic real al prestării serviciului,
- constituirea resurselor pentru plata datoriei externe aferente creditelor asumate prin programele de investiții cu cofinanțare Europeană,
- adaptarea permanentă a mecanismelor financiar – bugetare la evoluția schimbărilor din domeniul fiscalității,
- dezvoltarea unui cadru financiar care să asigure resursele necesare pentru acoperirea cheltuielilor cu redevența și amortismentul rezultate în urma proiectelor de investiții prezente și viitoare.
- compania are în structura organizatorică un compartiment de audit propriu care verifică activitatea economică a companiei, iar anual conform legislației în vigoare compania este auditată și de un auditor extern acreditat.

Maximizarea rezultatelor economice ale Companiei

Maximizarea rezultatelor economice trebuie să țină seamă de funcționarea în condiții de siguranță a sistemelor și găsirea celor mai adecvate metode de creștere a veniturilor și de reducere a costurilor.

Obiectivul 1 – Maximizarea veniturilor

Acțiuni:

- Creșterea cantității de apă potabilă distribuită și a cantității de apă colectată și epurată prin aplicarea strategiilor de creștere intensivă și extensivă a pieței, strategiilor de facturare a canalizării pluviale
- Facturarea integrală și corectă a consumurilor înregistrate de aparatele de măsură
- Aplicarea planului de creștere și ajustare tarifară, conform strategiei tarifară previzionate a se realiza până la data de 31.03.2021 urmând a fi înaintate spre aprobare autorităților publice.
- Aplicarea de penalități agenților economici poluatori conform principiului European „*poluatorul plătește*” în conformitate cu planul de monitorizare aprobat de către managementul companiei.
- Execuția în regie proprie de către Formația tehnico edilitară și de către secții a lucrărilor de investiții și reparații cu efect asupra costurilor investițiilor dar și a calității lucrărilor executate, cu un impact direct asupra veniturilor din imobilizări,
- Creșterea volumului prestărilor către terți executate de secțiile auxiliare și serviciile suport (desfundat canal cu woma, confecții metalice, analize laborator, verificări metrologice)
- Identificarea tuturor prestatorilor de servicii de vidanjarie a foselor septice, în vederea preluării apei uzate în stațiile de epurare și încasarea serviciului prestat,

Obiectivul 2 – Reducerea cheltuielilor

Acțiuni:

- Reducerea costurilor cu apa captată și evacuată precum și a penalităților plătite la Apele Române prin:
 - reducerea pierderilor în rețea
 - monitorizarea infiltrațiilor
 - creșterea performanțelor instalațiilor de epurare a apei prin urmărirea îndeplinirii indicatorilor de performanță a noilor stații de epurare puse în funcțiune
 - reducerea cantităților de apă deversată direct în emisar

- reducerea costurilor apa distribuită prin utilizarea sistemelor GIS și SCADA, această acțiune presupune determinate tronsoanele de rețele cu pierderi care trebuie înlocuite, sau reparate
- Reducerea costurilor cu energia electrică prin:
 - reducerea pierderilor de apă
 - monitorizarea consumurilor specifice și a timpilor de funcționare a instalațiilor (ore gol, normale și vârf)
- Monitorizarea încadrării în BVC a costurilor cu salariile
- Reducerea costurilor cu depozitarea nămolului prin utilizarea lui în agricultură sau depozitarea lui în alte locații autorizate altele decât Depozitul ecologic
- Aplicarea corectă a strategiei privind mentenanța ceea ce va duce la reducerea cheltuielilor cu reparațiile ulterioare
- Introducerea practicilor de management al activelor și utilizarea rezultatelor în operațiuni și investiții, pentru o utilizare eficientă a resurselor financiare
- Urmărirea încadrării cheltuielilor în limitele prevăzute în BVC.

Optimizarea fluxului de numerar

Prin această strategie compania urmărește asigurarea stabilității financiare prin implementarea unui plan de măsuri care să vizeze diminuarea probabilității ca operatorul să se confrunte cu un deficit de flux de numerar.

Principalele obiective strategice în ceea ce privește fluxul de numerar și în anul 2021 sunt:

- Eficientizarea costurilor de operare printr-un management cât mai eficient,
- Majorarea disponibilităților bănești prin identificarea și recuperarea tuturor creanțelor,
- Adoptarea cât mai rapidă a noilor prețuri la apă potabilă și tarife la canalizare menajeră în concordanță cu cheltuielile reale înregistrate de către companie,
- Asigurarea unui grad de rentabilitate al investițiilor efectuate, care să genereze resurse financiare pentru rambursarea serviciului datoriei și să genereze noi resurse bănești pentru noi investiții și reparații,
- Recuperarea integrală a garanțiilor în litigiu pentru contractele de investiții POS Mediu / POIM în baza unor decizii judecătorești definitive favorabile companiei. Menționăm că la data prezentei sentințele pronunțate de către instanțele în drept au fost în proporție de 80% declarate în favoarea companiei, așteptându-se în prezent pronunțarea deciziilor definitive,

- Încadrarea în bugetul de venituri și cheltuieli și corelarea planului de investiții cu disponibilitățile financiare și utilizarea judicioasă a resurselor companiei.

IV STRATEGII PRIVIND OPERAREA ȘI MENTENANȚA

Compania își propune asigurarea stabilității financiare, prin optimizarea și controlul costurilor operaționale de exploatare și întreținere.

Implementarea sistemului GIS

Implementarea sistemului GIS are ca și obiective generale:

- 1) Asigurarea accesului rapid la toate informațiile privind rețelele de apă și canalizare, a tuturor compartimentelor interesate din cadrul companiei, respectându-se programul de digitalizare din cadrul companiei cât și conformarea cerințelor stabilite în strategia de dezvoltare.
- 2) Elaborarea unor baze de date complexe, care să includă toate elementele și caracteristicile sistemelor aflate în administrarea Operatorului.

Beneficiile care se vor obține prin acest sistem sunt:

- Accesul rapid și simplu la informații va eficientiza activitățile și va crește performanțele tuturor departamentelor din cadrul companiei,
- Posibilitatea adaptării unor decizii corecte în timp util, prin accesarea informațiilor necesare în baza de date GIS
- Scurtarea timpului de acordare a avizelor și acordurilor solicitate de către clienți
- Scurtarea timpului de realizare al lucrărilor efectuate de Direcția Operațională și Dezvoltare Investiții
- Crearea unei baze de date necesare pentru eficientizarea procesului de citire a contoarelor și distribuire a facturilor către clienți, prin stabilirea unor rute optime de deplasare.
- Finalizarea operațiunilor GIS cu transpunerea informațiilor într-o hartă digitală care să cuprindă o proiecție a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare., crearea unei baze de date care stă la baza implementării sistemului de modelare hidraulică prezentat în continuare.

În lista de investiții sunt cuprinse sumele necesare pentru achiziționarea de noi echipamente care vor crește capacitatea de operare a Biroului GIS:

Implementarea unui sistem modern de modelare hidraulică și a sistemului SCADA

Necesarul de investiții pentru implementarea și întreținerea acestor sisteme este unul ridicat. În acest scop finanțarea este asigurată atât din Fondul IID al companiei cât și din finanțarea obținută prin proiectele cu finanțare europeană.

Obiective

- Sistematizarea datelor rezultate în urma ridicărilor topografice și a celor privind amplasamentele conductelor existente și viitoare
- Achiziția din teren a parametrilor necesari realizării modulului hidraulic, respectiv monitorizarea, înregistrarea presiunilor și debitelor din conductele de apă și canalizare
- Întocmirea modelului hidraulic pentru sistemele de distribuție a apei și de canalizare
- Introducerea parametrilor colectați din teren privitor la modelarea hidraulică, manual sau automat, prin intermediul sistemului SCADA
- Sectorizarea rețelelor prin execuția unor investiții care să permită implementarea sistemului de modelare hidraulică pe rețelele deja existente.

Dezvoltarea unui management eficient de detectare și reducere a pierderilor de apă

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

Obiective generale:

- 1) Reducerea cantității de apă care nu aduce venituri (NRW) până la o valoare acceptabilă din punct de vedere tehnic și economic.
- 2) Reducerea costurilor de operare și mentenanță.
- 3) Îmbunătățirea percepției beneficiarilor față de eficiența operatorului regional în activitățile de alimentare cu apă.
- 4) Stabilirea unui mod eficient de a îmbunătăți continuu controlul apei care aduce venituri, prin adoptarea unor măsuri optime pentru creșterea cantității de apă facturată.

În acest scop cea mai mare parte din sumele alocate prin *Planul de Investiții și Reparații* al anului 2021 sunt direcționate pentru îndeplinirea acestor obiective.

Mentenanța echipamentelor electro - mecanice

Mentenanța echipamentelor reprezintă o parte integrantă a activităților generale de operare și mentenanță ale societății, fiind corelate cu alte activități de operare.

Obiective generale:

- 1) Revizuirea modului de planificare și programare a activității de întreținere a echipamentelor la nivelul companiei.
- 2) Identificarea oportunităților de îmbunătățire a eficienței activităților de mentenanță, prin implementarea unei metodologii de mentenanță centrată pe fiabilitate (MCF), care va contribui la previzionarea riscului de defectare a componentelor importante ale echipamentelor și la evaluarea impactului unor astfel de defecțiuni.
- 3) Dezvoltarea aspectelor legate de sistemul de management a activelor relevante pentru mentenanța echipamentelor.
- 4) Îmbunătățirea metodelor de înregistrare și analiză a defectelor echipamentelor, care vor contribui la previzionarea și astfel evitarea, pe cât posibil, a viitoarelor defecțiuni ale acestora.
- 5) Identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor și a situațiilor de urgență, care pot avea un potențial efect negativ asupra activității de operare.

Și în anul 2021 au fost bugetate sume importante atât din sursele proprii ale operatorului cât și din Fondul IID pentru mentenanța și întreținerea echipamentelor și instalațiilor aflate în gestiunea companiei, cât și pentru achiziția de noi echipamente. S-a acordat o atenție specială echipamentelor necesare pentru: transportul, tratarea și epurarea apei.

Îmbunătățirea sistemului de management a activelor

Managementul activelor contribuie la stabilirea unei modalități optime de repartizare a fondurilor, menținând în același timp nivelul dorit al serviciului.

Compania de Apă prin intermediul Serviciului Managementul Activelor dorește implementarea acestei strategii începând cu acest an, cu scopul de a optimiza activitatea de exploatare și întreținere precum și obținerea celui mai scăzut cost raportat la durata de viață a activelor.

Eficientizarea consumului de energie

Din analiza consumurilor realizate de către companie în anul anterior se remarcă o creștere a cantităților de energie electrică pentru prestarea serviciului de

furnizare a apei în comparație cu anul anterior în contextul în care au fost preluate locuri noi de consum. Creșteri ale consumurilor se înregistrează și la activitatea de colectare și tratare a apelor uzate prin preluarea în administrare și operare a unor noi stații de epurare ca urmare a punerilor în funcțiune a investițiilor din programul POS Mediu / POIM:

Pentru creșterea eficienței energetice în perioada următoare sunt în analiza următoarele aspecte:

1. În trimestrul I al anului 2021 sa va parcurge contractarea noului audit energetic, fiind alocata în buget suma necesara încheierii contractului.

2.Referitor la direcția “Selectarea tarifului optim oferit de către furnizorii de energie electrica din piața libera (prin licitație publică)” menționam că din 01.10.2020 pana în 30.09.2021 s-a încheiat prin achiziție publica un acord cadru pentru doi ani cu un preț pentru componenta de energie activa cu 61 lei/MWh mai scăzut, adică o reducere de preț pe aceasta componenta de 21.04%.

Prin aceasta achiziție se realizează o economie pe an calendaristic de aproximativ 12% din costul total cu energia electrică.

3. Înlocuirea cu prioritate a echipamentelor cu consum mare de energie cu echipamente noi cu un consum redus de energie.

Managementul deșeurilor și a nămolurilor de epurare

Implementarea aquis-ului comunitar în domeniul protecției mediului presupune implementarea cerințelor Directivelor europene din domeniul Managementul deșeurilor, transpuse în legislația românească.

Astfel pentru anul 2021 s-au prevăzut în buget cheltuieli necesare pentru eliminarea nămolului în agricultură, respectând astfel obligațiile asumate în strategia de eliminare a nămolului, care constau în efectuarea de studii pedologice, monitorizarea solurilor și avizele necesare pentru respectarea legalității în domeniu. De asemenea au fost prevăzute și cheltuieli pentru efectuarea monitorizării de audit DSP și CRSP, inclusiv a pentru transportul și împrăștierea nămolului.

Managementul apelor uzate industriale

Apele uzate orășenești reprezintă apele de canalizare rezultate din amestecul apelor uzate menajere cu apele uzate industriale sau agrozootehnice, preepurate sau nu, precum si apele care provin din stropirea si spălarea drumurilor publice sau private, a aleilor, a grădinilor si a curților imobilelor.

Compania prin Biroul Mediu monitorizează agenții economici care deversează apele uzate în rețeaua de canalizare care se face cu respectarea principiului „poluatorul plătește” și „utilizatorul plătește”, aplicând mecanismul

recuperării costurilor serviciilor de apă, mecanism stabilit în baza contribuțiilor aferente pe categorii de surse și utilizatori și luând în calcul cheltuielile corespunzătoare serviciilor de:

- mecanismului recuperării costurilor pentru serviciile comunitare de utilități publice în domeniul apei - captare, tratare, distribuție apă potabilă pentru populație, industrie, unități agrozootehnice
- mecanismului recuperării costurilor pentru protecția mediului, ce cuprinde servicii de colectare și epurare a apelor uzate.

Protecția surselor de apă

Una din principalele priorități ale Companiei de Apă Arad este protejarea resurselor de apă în acest scop și-a stabilit ca obiective generale:

- Îmbunătățirea gestionării resurselor de apă de suprafață și subterană și evitarea exploatării lor excesive, recunoașterea valorii serviciilor furnizate de ecosisteme
- Reducerea decalajului existent față de alte state membre ale UE cu privire la infrastructura de apă, atât din punct de vedere cantitativ cât și calitativ

Pentru îndeplinirea acestor obiective prin BVC 2021 și-a propus să continue investițiile în infrastructura de apă și apă uzată în vederea protejării, îmbunătățirea calității apei, și consolidării rezervelor de apă în vederea asigurării unei utilizări sustenabile a resurselor de apă prin proiectele cu finanțare europeană:

- ”Proiectul Regional de Dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Arad”
- ”Îmbunătățirea managementului calitativ al apei râurilor Criș, Mureș și Tisa”
- Asigurarea delimitării zonelor de protecție a resurselor de apă, în scopul evitării alterării calității acestora.
- Asigurarea funcționării optime, în condiții de siguranță a sistemelor de captare, tratare și distribuție apă potabilă
- Menținerea Certificatului de înregistrare a Laboratorului de Apă Potabilă la Ministerul Sănătății în scopul realizării monitorizării calității apei la sursă și a consumator
- Menținerea Certificatului de acreditare a Laboratorului de Apă Uzată, emis de către RENAR
- Menținerea Certificatelor de Atestare pentru elaborarea documentațiilor necesare obținerii autorizațiilor de gospodărire a apelor, emis de autoritatea competentă

- Obținerea și menținerea actelor de reglementare emise de autoritățile competente, Direcția de Sănătate Publică, Administrațiile Bazinele de Apă, Agenția pentru Protecția Mediului

Toate aceste cheltuieli necesare au fost cuprinse în actualul buget de venituri și cheltuieli

V. STRATEGII DE RESURSE UMANE

Întrucât resursa umană este cea mai importantă resursă a oricărei organizații și la nivelul Companiei de Apă Arad i se acordă o atenție deosebită. Astfel au fost stabilite următoarele priorități strategice:

- Asigurarea cu forță de muncă înalt calificată,
- Instruirea și ridicarea calificării personalului,
- Motivarea personalului în raport cu aportul adus de către aceștia la dezvoltarea societății în paralel cu responsabilizarea acestuia pentru îndeplinirea obiectivelor corespunzătoare postului,
- Asigurarea unor condiții de muncă corespunzătoare

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

Obiective generale:

- 1) Eficientizarea activității astfel încât să se asigure o creștere a calității serviciilor prestate
- 2) Dezvoltarea competenței angajaților, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipă.
- 3) Asigurarea accesului la instruire tuturor angajaților, în raport cu pregătirea necesară posturilor, responsabilitățile și cerințele posturilor.
- 4) Asigurarea capacității interne de instruire, prin formarea unor echipe de traineri interni.
- 5) Introducerea unor metode de formare bazate pe informare și comunicare și responsabilizare individuală.
- 6) Instruirea tuturor managerilor în vederea dezvoltării capacității de muncă în echipă și organizarea de acțiuni interdepartamentale pe principiile lucrului în echipă.
- 7) Dezvoltarea unei campanii interne de informare și instruire a tuturor angajaților cu privire la misiunea și obiectivele companiei, respectiv la rolul fiecărui angajat în organizație, importanța resurselor umane în

obținerea rezultatelor propuse, precum și la așteptările angajatorului de la angajații săi.

- 8) Revizuirea periodică a sistemului de evaluare a performanțelor individuale în concordanță cu obiectivele și strategiile companiei.
- 9) Evaluarea periodică a gradului de satisfacție a angajatului.
- 10) Asigurarea atractivității companiei ca angajator, respectiv motivarea și creșterea gradului de satisfacție a angajaților.
- 11) Implementarea unui sistem de recompense echitabil bazat pe rezultatele obținute în urma evaluării individuale a performanțelor.
- 12) Asigurarea resurselor umane necesare derulării noilor procese rezultate în urma re tehnologizării și automatizării activităților de producție și mentenanță.

În vederea dezvoltării unui sistem eficient de management al resurselor umane în anul 2021 se impune, reorganizarea activității prin comasarea unor structuri organizatorice pentru eficientizarea serviciilor prestate. Prin reorganizare se vor stabili un număr de posturi necesare desfășurării activității în condiții de eficiență economică și operațională ținând cont de respectarea gradului de încărcare al fiecărui post, ceea ce va conduce la diminuarea posturilor de la 799 persoane la un număr de 765 până la sfârșitul anului 2021. Aceste măsuri impun reactualizarea Regulamentului de Organizare și Funcționare, rescrierea procedurilor operaționale și stabilirea unor obiective conform noilor cerințe ale postului. Evaluarea salariaților conform noilor obiective stabilite va reflecta eficiența măsurilor decise. În cazul vacantării unor posturi se va urmări ocuparea acestora de către personal specializat conform cerințelor acestor locuri de muncă vacante.

VI STRATEGIA IT

Dezvoltarea sistemului informatic - digitalizare

În ceea ce privește sectorul informatic, compania își propune implementarea unei strategii care să vizeze dezvoltarea și actualizarea permanentă a sistemelor de comunicare și a sistemelor IT.

Obiective:

- 1) Dezvoltarea de către Operator a structurilor și sistemului procedural propriu în domeniul tehnicii de calcul și securității informatice, în vederea eficientizării sistemului informatic și utilizării acestuia la potențialul său

maxim cu riscuri minime prin dezvoltarea web site-lui companiei, software intranet,

- 2) Integrarea unor module noi specifice activităților companiei, astfel încât procesele de afaceri să opereze la un randament care să permită atingerea obiectivelor de afaceri prestabilite prin cererea unui portal client care să permită un acces cât mai facil clienților,
- 3) Realizarea unui MIS – (Management Information System/Sistem informațional de management) în cadrul companiei până în anul 2023, inclusiv a principalelor aplicații care se pot plia pe acesta.

Bugetul alocat sistemului IT cuprinde investiții atât în echipamente hard (calculatoare, server) cât și soft (licențe, antivirus, firewall, etc.).

Eficientizarea comunicării electronice interne la nivelul angajaților și externe la nivelul clienților

Compania și-a propus prin această strategie să îmbunătățească comunicarea electronică internă și relațiile de colaborare între angajați, prin elaborarea și implementarea unor platforme de registratură electronică și de circuit electronic al documentelor interne, care să vizeze cu precădere utilizarea unor metode și mijloace moderne, electronice și eficiente de comunicare, care să ofere un control sporit și o trasabilitate clară. De asemenea, Societatea intenționează să îmbunătățească comunicarea electronică externă și relațiile de colaborare cu clienții Societății, prin elaborarea și implementarea unor platforme și portaluri online, care să îmbunătățească activitățile clienților în relația cu Societatea.

Astfel societatea are ca obiectiv proiectarea, dezvoltarea și utilizarea unei platforme digitale interne de registratură și circuit electronic al documentelor, inclusiv semnături electronice personalizate pentru toate persoanele cu drept de semnătură și înlocuitori, precum și dezvoltarea și utilizarea unor portaluri online, aferente plății facturilor și urmăririi consumurilor de către abonații companiei.

VII STRATEGIA DE DEZVOLTARE PRIN INVESTIȚII

Operatorul regional Compania de Apă Arad SA și-a propus creșterea gradului de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare la standarde europene în aria de operare existentă. Realizarea acestui obiectiv implică efectuarea unor lucrări ample de extindere, respectiv reabilitări a rețelei de apă din localitățile situate în aria de operare, conform termenelor stabilite în programul de investiții cu finanțare din fonduri de coeziune și fondul IID.

Implementarea proiectului Fazarea proiectului extinderea și modernizarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Arad

Operatorul regional de apă și apă uzată Compania de Apă Arad SA beneficiază de asistență financiară nerambursabilă acordată prin POIM pentru perioada 2014-2020 continuare a asistenței financiare nerambursabile acordată prin POS Mediu 2007 – 2013. Finanțarea nerambursabilă este acordată pentru implementarea proiectului nr. Cod SMIS 2014 106974 „Fazarea proiectului Extinderea și modernizarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Arad” conform deciziei de aprobare nr. C(2016) 8743 final din 13.12.2016 de modificare a Deciziei C(2010)3055 privind proiectul major „Extinderea și modernizarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Arad”, care face parte din programul operațional „Mediu” pentru asistență structurală prin Fondul European de Dezvoltare Regională și Fondul de Coeziune sub obiectivul „convergența” în România CCI2009RO161PR001, a Contractului de finanțare nr. 101709 încheiat la data de 20.05.2010 între Autoritatea de Management POS Mediu și Compania de Apă Arad și a Contractului de finanțare încheiat între Autoritatea de Management POIM și Compania de Apă Arad la această dată în curs de perfectare.

Preocuparea primordială a Operatorului este de a implementa Proiectul cu succes, în baza unui management performant.

ETAPA I

1. Coordonatele financiare ale Proiectului „Extinderea și modernizarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Arad” finanțat prin POS Mediu 2007-2013 finalizat la data de 31.07.2016:

Valoarea totală a proiectului	328.035.202 lei
Valoarea totală eligibilă	328.035.202 lei
1. Valoarea eligibilă conform POS Mediu din care:	295.166.075 lei
Valoarea nerambursabilă din fondul de coeziune și buget stat	289.262.753 lei
Finanțare nerambursabilă din fondul de coeziune	250.891.164 lei
Finanțare nerambursabilă din bugetul de stat	38.371.589 lei
Contribuție buget local	5.903.321 lei
2. Valoarea Proiectului alta decât cea eligibilă	32.869.127 lei
Prefinanțare	88.373.522 lei

ETAPA II

2. Coordonatele financiare ale Proiectului „Fazarea Proiectului Extinderea și modernizarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Arad” finanțat prin POIM 2014-2020 aflat în derulare:

Valoare totală (inclusiv TVA)	177.638.539 lei
Valoare totală eligibilă	148.441.066 lei
Valoare venituri nete generate (10,02%)	14.873.797 lei
Valoare necesară de finanțare (89,98%)	133.567.269 lei
Finanțare nerambursabilă acordată de AM/OI (88,1804%)	130.895.924 lei
Valoare eligibilă nerambursabilă din FEDR/FC/FSE (85%)	113.532.179 lei
Valoare eligibilă nerambursabilă din bugetul național (13%)	17.363.745 lei
Valoarea cofinanțării eligibile a beneficiarului (2%)	2.671.345 lei
Valoare neeligibilă inclusiv TVA	29.197.473 lei

Sursele de finanțare ale Proiectului

Fondul de coeziune	85%
Bugetul de stat	13%
Bugetul local	2%
Operator regional	10,02%

Obiective:

- Construcția / modernizarea surselor de apă captată.
- Construcția / reabilitarea stațiilor de tratare de apă potabilă
- Extinderea / reabilitarea rețelelor de apă potabilă
- Extinderea / reabilitarea rețelelor de colectare a apei uzate.
- Construcția stațiilor de epurare
- Construcția instalațiilor de tratare a nămolului
- Achiziționarea de aparate de contorizare, echipamente de laborator, echipamente de detectare a pierderilor.

Accesarea de noi fonduri europene pentru sectorul de apă potabilă și apă uzată din aria delegării a Companiei de Apă Arad SA – Etapa 2014 - 2023

În Etapa 2014 – 2023 în sectorul de apă și apă uzată, se vor finanța cu prioritate investiții necesare pentru conformarea cu prevederile Directivelor Europene relevante.

Proiectele, inclusiv cele vizate de către Operatorul regional Compania de Apă Arad, vor cuprinde în mod echilibrat atât investiții pentru modernizarea sistemelor de apă și apă uzată din aglomerările aflate în aria de operare prezentă, cât și alte investiții necesare pentru extinderea ariei de operare, astfel încât beneficiile câștigate prin procesul de regionalizare să nu fie irosite.

Elementele principale ale etapei 2014 – 2023 sunt: considerate prioritare localitățile cu o populație între 2000 PE și 10000 PE

Obiective și acțiuni specifice

1. Revizuirea Master Planului pentru sectorul de apă potabilă și apă uzată (județul Arad) elaborat în aprilie 2008 și revizuit în 2013, ținând cont de următoarele aspecte:

- informațiile deținute de către operator privind necesarul de investiții pentru localitățile din județul Arad,
- informațiile care urmează să fie solicitate și, ulterior analizate și centralizate, de la primăriile rurale, în speță Studiile de Fezabilitate realizate, propuse spre aprobare, finanțare sau aflate în implementare sau stopate din lipsa finanțării

2. Stabilirea necesarului de investiții pentru etapa a II - a (2014 – 2023), pentru toate localitățile aflate în aria delegării.

3. Calcularea indicatorilor investiționali pentru fiecare localitate, ca urmare a identificării necesarului investițional.

4. Definitivarea listei de investiții pentru Etapa 2014 – 2023 prin realizarea unui clasament al tuturor localităților, în funcție de necesarul de finanțare.

Implementarea proiectului transfrontalier „Îmbunătățirea managementului calitativ al râurilor transfrontaliere: Criș (Körös), Mureș (Maros) și Tisa (Tisza)”, eMS: ROHU 208 – Acronim AQUALITY

Proiectul este implementat prin Programul Interreg V-A România-Ungaria 2014-2020, Axa prioritară 1, Prioritatea de Investiții 6/b, în cadrul parteneriatului între Compania de Apă Arad S.A. – Lider (Partener 1) și Szegedi Vízmű Zrt. – Partener 2 și este finanțat de Uniunea Europeană prin Fondul European de Dezvoltare Regională și cofinanțat de statele partenere în program, România și Ungaria.

Proiectului vizează în special „Îmbunătățirea managementului calitativ al râurilor transfrontaliere: Criș, Mureș și Tisa”, în 6 puncte de măsurare interregionale, 4 în România și 2 în Ungaria, afectate pozitiv, după finalizarea proiectului.

Obiectivele:

- Proiectul oferă o abordare integrată pentru întreaga zonă transfrontalieră România-Ungaria cu obiective și activități integrate.
- Protecția comună a râurilor Criș, Mureș și Tisa – prin investiții în infrastructura a 4 stații de epurare din România și 2 stații de epurare din Ungaria;
- Monitorizarea și raportarea – prin activități de supraveghere a calității apelor uzate evacuate din stațiile de epurare din România, dar și activități

de cercetare privind efectele investițiilor realizate de partenerul din Ungaria.

Pentru toate aceste proiecte majore compania are prinse sumele necesare cofinanțării proiectelor. De asemenea tot din fondul IID sunt suportate și cheltuielile aferente creditelor contractate în anii anteriori pentru cofinanțarea proiectelor POS mediu / POIM Faza I și SAMTID:

VIII STRATEGIA DE CONTROL INTERN MANAGERIAL

În ceea ce privește controlul intern managerial obiectivele generale ale companiei pot fi grupate în trei categorii:

1. Eficacitatea și eficiența funcționării conform planificării, obiectivele legate de misiunea companiei și de utilizarea în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate a resurselor.
2. Fiabilitatea informațiilor interne și externe, obiectivele legate de ținerea unei contabilități adecvate, ca și de fiabilitatea informațiilor utilizate sau difuzate către terți.
3. Conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne, obiective legate de asigurarea că activitățile companiei se desfășoară în conformitate cu obligațiile impuse de legi și de regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.

Și pentru implementarea acestei strategii au fost asigurate prin buget resursele necesare pentru serviciile de audit recertificare, tranziție la SR EN ISO 45001:2018 Sistem de Management Integrat pentru CAEN: 3600 Captare, tratare și distribuția apei.

Conex acestui raport este prezentat Raportul privind Bugetul de venituri și Cheltuieli pentru anul 2021, unde sunt prezentate resursele necesare îndeplinirii obiectivelor strategice pe care compania și l-a asumat prin prezentul Program de Activitate și Strategie de Dezvoltare.

PREȘEDINTE CONSIILU DE ADMINISTRAȚIE
Ing. CIRLUGEA CRISTIAN

