

CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE
COMPANIA REGIONALA DE APA BACAU S.A.
Decembrie 2023-Decembrie 2027

PLAN DE ADMINISTRARE

2023-2027

COMPONENTA DE ADMINISTRARE

Nr. 317/16.01.2024

Elaborat de membrii Consiliului de Administrație al societății Compania Regională de Apă Bacău SA

Nr. crt.	Numele și prenumele
1	Turcu Ovidiu Leonard
2	Popa Raluca
3	Popovici Luminita
4	Filip Bogdan
5	Zaharia Nicolae

Contextul elaborării actualului Plan de administrare este legislația relevantă la nivel European și național în domeniul guvernancei corporative a întreprinderilor publice.

Planul de administrare 2023-2027 este conceput ca un instrument menit să susțină dezvoltarea societății în concordanță cu obiectivele strategice stabilite și care să răspundă dorințelor acționarilor care au fost expuse în scrisoarea de așteptări.

Planul de administrare se bazează pe viziunea managerială a membrilor Consiliului de Administrație asupra perspectivelor de consolidare și dezvoltare strategică a societății Compania Regională de Apă Bacău SA pe baza evoluției până în prezent a serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare, ținând cont de contextul și tendințele actuale în domeniul serviciilor de profil la nivel național și internațional și de prognozele și perspectivele ce pot fi anticipate astfel încât să ducă la edificarea unui operator de utilități moderne, viabile financiar, sustenabile economic, care să ofere servicii de calitate clienților, să aibă un management responsabil față de societate, față de toți ceilalți parteneri implicați în derularea serviciului și față de mediu, în condițiile unei dezvoltări durabile.

Planul de administrare în domeniul instituțional, operațional și de dezvoltare ține cont de contextul strategic național, particularitățile regionale și locale din aria deservită și de cerințele de conformare stabilite la nivel european, inclusiv prin condiționalitățile stipulate în Capitolul de Mediu al Tratatului de Aderare.

În acest sens, una din principalele preocupări ale Consiliului de Administrație va fi sprijinul acordat conducerii executive a societății în vederea continuării investițiilor necesare în perioada de finanțare următoare, pentru atingerea criteriilor de conformare cu Directivele UE și condiționalitățile Tratatului de aderare.

În al doilea rând, Planul de administrare va operaționaliza obiectivele, indicatorii de performanță și măsurile pentru atingerea, monitorizarea și evaluarea rezultatelor previzionate după cum au fost stabilite pentru actualul mandat

al Consiliului de Administrație.

Pe lângă faptul de a fi un document de planificare strategică pe termen scurt și mediu, Planul de Administrare va contribui esențial și la informarea partenerilor implicați în derularea serviciului, ca premisă a transparenței administrării societății față de publicul larg.

CADRUL LEGAL ÎN CARE FUNCȚIONEAZĂ CRAB

Cadrul legal după care funcționează societatea CRAB SA este:

- *Legea nr. 241 din 22 iunie 2006 (*republicata*) - Legea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare, cu modificările și completările ulterioare.*
- *Legea nr. 51 din 8 martie 2006 (*republicata*) - Legea serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare.*
- *Legea nr. 458 din 8 iulie 2002 (*republicata*) - Legea privind calitatea apei potabile.*
- *Ordinul nr. 88/2007 pentru aprobarea Regulamentului-cadru al serviciului de alimentare cu apă și de canalizare.*
- *Ordinul nr. 90/2007 pentru aprobarea Contractului-cadru de furnizare / prestare a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare.*
- *Ordinul nr. 29/N/1993 - Ordinul ANRSC pentru aprobarea Normativului cadru privind contorizarea apei și a energiei termice la populație, instituții publice și agenți economici.*
- *Legea nr. 31/1990 (*republicată*) - Legea societăților, cu modificările și completările ulterioare.*
- *Ordonanța de Urgență nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, modificată și actualizată,*
- *H.G. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011 .*
- *Hotărârea de Guvern nr. 188/2002 - Hotărârea de Guvern privind condițiile de descărcare în mediul acvatic al apelor uzate, cu modificările și completările ulterioare.*
- *Hotărârea de Guvern nr. 472/2000 - Hotărârea de Guvern privind unele măsuri de protecție a calității resurselor de apă.*
- *Ordonanța de Urgență nr. 107/2002 - Ordonanța de Urgență privind înființarea Administrației Naționale "Apele Române", cu modificările și completările ulterioare.*
- *Hot.nr.44/23.11.2010 a Adunării Generale a Asociaților din cadrul ADIB, pentru aprobarea Regulamentului de furnizare a serviciilor de apă și canalizare.*
- *Contractul de delegare de gestiune nr. 2006/29.11.2010 .*

Domeniul de activitate al CRAB SA

Domeniul principal de activitate îl reprezintă captarea, producerea, transportul și distribuirea apei potabile precum și colectarea, transportul și epurarea apelor uzate și pluviale.

Structura acționariatului CRAB SA

Actionar	Numar de actiuni	Procent actiuni detinute
Municipiul Bacau	1.235.000	51,36%
Judetul Bacau	1.101.983	45,82%

Actionar	Numar de actiuni	Procent actiuni detinute
Orasul Darmanesti	3.832	0,16%
Orasul Tg. Ocna	3.606	0,15%
Comuna Dofteana	2.967	0,12%
Comuna Nicolae Balcescu	2.478	0,10%
Comuna Margineni	2.403	0,10%
Comuna Poduri	2.200	0,09%
Orasul Buhusi	2.174	0,09%
Comuna Balcani	2.141	0,09%
Comuna Racaciuni	2.131	0,09%
Municipiul Moinesti	1.974	0,08%
Comuna Agas	1.837	0,08%
Comuna Faraoani	1.553	0,06%
Comuna Beresti Tazlau	1.551	0,06%
Comuna Manastirea Casin	1.495	0,06%
Comuna Targu Trotus	1.428	0,06%
Comuna Berzunti	1.425	0,06%
Comuna Corbasca	1.420	0,06%
Comuna Rachitoasa	1.417	0,06%
Comuna Letea Veche	1.341	0,06%
Comuna Pargaresti	1.287	0,05%
Comuna Magiresti	1.279	0,05%
Comuna Stanisesti	1.273	0,05%
Comuna Filipesti	1.271	0,05%
Comuna Sanduleni	1.145	0,05%
Comuna Stefan Cel Mare	1.142	0,05%
Comuna Motoseni	1.070	0,04%
Comuna Solont	1.067	0,04%
Comuna Casin	1.065	0,04%
Comuna Parincea	1.056	0,04%
Comuna Hemeiusi	1.004	0,04%
Comuna Palanca	1.001	0,04%
Comuna Ungureni	993	0,04%

Actionar	Numar de actiuni	Procent actiuni detinute
Comuna Brusturoasa	934	0,04%
Comuna Plopana	864	0,04%
Comuna Cotofanesti	859	0,04%
Comuna Scorteni	852	0,04%
Comuna Dealu Morii	848	0,04%
Comuna Gaiceana	844	0,04%
Comuna Lipova	785	0,03%
Comuna Buciumi	785	0,03%
Comuna Secuieni	770	0,03%
Comuna Strugari	705	0,03%
Comuna Traian	701	0,03%
Comuna Ardeoani	701	0,03%
Comuna Prajesti	651	0,03%
Comuna Vultureni	625	0,03%
Comuna Sarata	566	0,02%
Comuna Tatarasti	561	0,02%
Comuna Colonesti	556	0,02%
Comuna Izvorul Berheciului	494	0,02%
Comuna Damienesti	437	0,02%
Comuna Birsanesti	10	0,0004%
Comuna Blagesti	10	0,0004%
Comuna Caiuti	10	0,0004%
Comuna Cleja	10	0,0004%
Comuna Girleni	10	0,0004%
Comuna Gioseni	10	0,0004%
Comuna Gura Vaili	10	0,0004%
Comuna Livezi	10	0,0004%
Comuna Luizi Calugara	10	0,0004%
Comuna Orbeni	10	0,0004%
Comuna Pirjol	10	0,0004%
Comuna Racova	10	0,0004%
Comuna Saucesti	10	0,0004%

Acționar	Numar de acțiuni	Procent acțiuni deținute
Comuna Tamasi	10	0,0004%
Comuna Valea Seaca	10	0,0004%
Comuna Zemes	10	0,0004%
Comuna Magura	10	0,0004%
Total	2.404.717	100%

Structura organizatorică a CRAB SA

Structura organizatorică din cadrul societății este de tip piramidal, în care se disting un număr minim de nivele ierarhice, asigurându-se astfel o circulație optimă a fluxurilor informaționale între managementul superior și structurile decizionale sau de execuție de nivele inferioare.

Managementul superior

Componentele managementului superior sunt definite după cum urmează:

- > Consiliul de Administrație
- > Managerii de nivel superior
- > Relațiile cu autoritățile:
 - centrale;
 - locale.

Consiliul de Administrație (C.A.)

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 cu modificările ulterioare privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, Adunarea Generală a Acționarilor societății a numit în fruntea CRAB SA un nou consiliu de administrație, prin hotărârea AGA nr. 2/12.12.2023

Consiliul de Administrație este compus din 5 membri și este condus de un președinte.

Componența Consiliului de Administrație:

- > Turcu Ovidiu Leonard – membru neexecutiv și președinte Consiliului de Administrație
- > Popa Raluca - membru executiv
- > Popovici Luminita – membru neexecutiv
- > Filip Bogdan – membru neexecutiv
- > Zaharia Nicolae – membru neexecutiv

Durata mandatului este de 4 (patru) ani, de la 12.12.2023 – 12.12.2027 .

Conducerea executivă

Organizarea și gestionarea activității societății, este asigurată de Directorul General ajutat de patru directori, respectiv: director general adjunct , director tehnic, director economic și director dezvoltare programe .

Pentru directorul general si directorul economic s-a efectuat procedura de selectie prevazuta de O.U.G nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări , fiecare avand contract de mandat .

Contractul de Delegare

Contractul de Delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din județul Bacau a fost semnat pe data de 29.11.2010 între Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Bacău -ADIB și societatea Compania Regională de Apă Bacău SA.

Acest Contract de Delegare este avizat de Ministerul Mediului și de Uniunea Europeană în cadrul Programului finanțat din Fonduri de Coeziune și care are drept scop stabilirea cadrului desfășurării activității operatorului regional, astfel încât să se respecte condițiile minim impuse în vederea îndeplinirii tuturor normelor prevăzute de Comisia Europeana în domeniul apei și al apei uzate, legate de:

- protecția mediului; asigurarea calității și disponibilității serviciilor de furnizare a apei, în concordanță cu
- principiile de eficiență maximă a costurilor, calității în operare și suportabilității populației;
- securitatea îmbunătățită a alimentării cu apă prin înlocuirea conductelor uzate;
- creșterea contorizării până la 100% pentru consumatori;
- diminuarea riscurilor asupra sănătății, prin extinderea rețelei de canalizare în vederea deservirii populației, prin reducerea riscurilor de poluare a apelor de suprafață și a celor subterane;
- riscuri reduse de inundație cu apă uzată;
- politica de investiții;
- politica de tarifyare, etc.

Principalele prevederi ale contractului de delegare

Prin contractul de delegare autoritatea delegantă, ADIB și operatorul SC CRAB SA, convin asupra obiectivelor esențiale și comune:

- îmbunătățirea condițiilor de viață ale cetățenilor;
- realizarea unei infrastructuri edilitare moderne, ca bază a dezvoltării economice și în scopul atragerii investițiilor profitabile pentru comunitățile locale;
- dezvoltarea durabilă a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare;
- protecția mediului;
- asigurarea contorizării consumului de apă pentru fiecare utilizator cu care se încheie contracte de furnizare;
- menținerea în stare perfect funcțională și îmbunătățirea sistemului public de alimentare cu apă și de canalizare concesionat;
- îmbunătățirea serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare;
- menținerea unor prețuri și tarifye pentru apă și canalizare, conform standardelor serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare, ținându-se cont de contractele de împrumut externe existente la Data Intrării în Vigoare, cât și pe tot parcursul derulării prezentului contract;

- echilibrul financiar al Concesiunii, cu respectarea prețurilor și tarifelor;
- creșterea progresivă a ariei de acoperire a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare până la atingerea limitelor întregii Arie a Concesiunii;
- calitatea bună a Serviciilor delegate și gestiunea administrativă și comercială eficientă;
- menținerea calității tehnice și întreținerea în bună stare a echipamentelor și lucrărilor.

O analiză SWOT poate reda o imagine complexă a societății la acest moment, astfel:

<i>Puncte tari</i>	<i>Puncte slabe</i>
- Existența unui contract de delegare (unic furnizor al serviciilor de alimentare cu apă potabilă, a colectării și epurării apelor uzate); - Utilizarea de tehnologii moderne la obiectivele de investiții realizate/reabilitate prin POS Mediu/POIM; - Infrastructură IT relativ bună la sistemele urbane; - În mediul urban există Stații de tratare apă potabilă și epurare recent modernizate. Managementul procesului tehnologic aferent acestora se realizează prin sisteme informatice SCADA; - Grad de contorizare ridicat; - Semnarea cu Autoritatea de Management, în decembrie 2020, a Contractului de Finanțare aferent Proiectului Regional POIM.	- Rețele învechite de distribuție a apei potabile și de preluare a apei uzate, calitatea rețelei de apă potabilă în unele zone este foarte slabă; - Preluarea de sisteme de alimentare cu apă și canalizare de la UAT-uri, cu probleme în exploatare datorită viciilor ascunse; - Consum mare de energie, eficiență scăzută la unele sisteme de alimentare cu apă și canalizare; - Lucrari POS Mediu nefinalizate și fazate; - Nivel foarte mare al pierderilor în rețeaua de apă potabilă în anumite zone; - Nivelul scăzut de digitalizare a sistemelor tehnice rurale operate. - Număr mare de reparații la rețelele de distribuție apă potabilă; - Existența unui CCM care nu încurajează productivitatea muncii.
<i>Oportunități</i>	<i>Amenințări</i>
- Utilizarea unor materii prime și materiale de calitate în vederea creșterii duratei de viață a produsului finit care definește serviciul prestat; - Disponibilitatea fondurilor UE nerambursabile;	- Legislația fluctuantă, în permanentă schimbare; - Costuri mari pentru finalizarea lucrărilor neterminate din POS Mediu;

- Dezvoltarea și transferul rapid a tehnologiilor în/din Uniunea Europeană.	- Degradarea surselor de apă din cauza poluărilor excesive sau a defrișărilor; - Lipsa de resurse umane cu competențe necesare pentru CRAB pe piața muncii și modificări majore pe această piață; - Oferta redusă pe piață a antreprenorilor/contractorilor competenți pentru realizarea investițiilor planificate ; - Potențiala amenințare reprezentată de litigiul cu SLI; - Potentiala dispariție/scădere a cantităților de apă livrate către SC RAJA Constanța SA – Onești, la momentul recepției lucrărilor la Stația de tratare apă Onești (dacă aceasta va fi decizia Operatorului oneștean).
---	---

OBIECTIVE ȘI INDICATORI PENTRU PERIOADA 2023-2027

1	Eficiența și eficacitatea economică
a	„Creșterea eficienței energetice în sistemele de alimentare cu apă potabilă și canalizare în vederea reducerii costurilor aferente”
b	„Creșterea eficienței sistemelor de distribuție al apei potabile prin programe dedicate reducerii apei nefacturate (NRW) – pierdere sau furt”
c	Plata datoriilor
2	Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor
a	Asigurarea prin îmbunătățire continuă a serviciilor prestate (apă, canalizare și conexe) la nivelul de calitate adaptat la așteptările clienților și la cerințele legale
b	Informarea promptă a clienților cu privire la intervențiile asupra rețelei de distribuție a apei potabile.
3	Orientarea către client
a	„Obținerea unui grad înalt de încredere al clienților și al publicului în general privind activitatea companiei”

b	„Îmbunătățirea standardelor de servire a consumatorilor prin adaptarea la nevoilor reale ale acestora în relațiile cu Compania, inclusiv dezvoltarea platformelor de interacțiune on-line pentru rezolvarea problemelor publicului”
4	Competență profesională
a	„Îmbunătățirea, în sensul eficacității, a sistemului de evaluare periodică a personalului, a sistemului de motivare și de dezvoltare a RU”
b	„Îmbunătățirea calității generale a forței de muncă prin implementarea și menținerea unor mecanisme de instruire/participare la programe de perfecționare.
5	Grija pentru mediu
	„Asigurarea conformării la directivele UE în domeniul gestionării resurselor naturale, în special la Directiva Cadru al Apei,,
6	Grija pentru sănătatea populației
7	Obiectivele activităților de bază și ale activităților conexe din cadrul Companiei sunt:
a	“Creșterea gradului de acoperire cu servicii de apă/ canal pe aria de operare, atingerea valorii de 100% pentru ambele servicii”
b	“Instaurarea unui sistem de planificare strategică și pusă în practică prin implementarea Planului de investiții”
c	“Punerea la punct și menținerea actualizată a unui mecanism de gestionarea riscurilor și a amenințărilor externe identificate”

Indicatori cheie de performanță - Consiliul de Administrație al S.C. Compania Regională de Apă Bacău S.A.

Indicatori cheie de performanță	Limite Norme OUG 109	Pondere propusă
A. Financiar	5 - 20%	20%
B. Operaționali Nefinanciar	10-25%	20%
C. Servicii Publice	5-25%	10%
D. Guvernanță Corporativă	50-75%	50%

Coeficientul global de îndeplinire al criteriilor de performanță se determină prin însumarea coeficienților rezultați din compararea nivelului indicatorului realizat cu cel contractat și înmulțit cu ponderea fiecărui indicator cheie de performanță, stabilită conform Anexei :

Compania Regională de Apă Bacău S.A.,
Consiliul de Administrație,
Președinte,
Turcu Ovidiu Leonard

Anexa la Componenta de Administrare nr. 317/16.01.2024

INDICATORI FINANCIARI

Nr Crt	Indicator	Date primare	Refe- rința	U.M.	Formula	Valoa- re țintă 2024	Valoa- re țintă 2025	Valoa- re țintă 2026	Valoa- re țintă 2027	Observații	Indicator realizat de C.R.A.B	
											Anul 2021	Anul 2022
1	Rata cheltu- ielilor de capital	Cheltuieli de capital; Total active	10,2 %	%	Cheltuieli de capital/ Total active	10,65 %	11,08 %	11,52 %	11,98 %	Obiectivul țintă are la baza ca valoare de referință media indicatorului C.R.A.B realizat în ultimii doi ani încheiați respectiv 2021 și 2022, aceasta medie fiind de 10,2%. Se are în vedere pe perioada 2024-2027 o creștere a valorii de referință cu cel puțin următoarele procente anuale : anul 2024= 4,4%, anii 2025 - 2027= 4% Aceste procente anuale au fost preluate din „Proiecția inflației anuale a preturilor și intervalul de incertitudine asociat” întocmit de BNR” pentru anul 2024 și estimări pentru anii 2025-2027.	12,80 %	7,60%
2	Lichidi- tate curenta	Active curente; Datorii curente	1,30 %	%	Active curente/ Datorii curente	1,51 %	1,51 %	1,51 %	1,51 %	Valoarea de referință a acestui indicator este de 1,3%, indicator realizat de C.R.A.B. în anul 2022. Se are în vedere pe perioada 2024-2027 ca acest indicator să fie de 1,51%. Pe o scala realizată în literatura de specialitate acest indicator prezintă următoarele intervale de referință: < 1 = I (insuficient); 1-1,5 = S (satisfăcător); 1,51-2= B (bine); 2-2,5 =FB (foarte bine)	1,19%	1,30%

3	Rata de rotație a creanțelor	Cifra de afaceri netă; Creanțe la începutul perioadei; Creanțe la sfârșitul perioadei	4,31	Rata de rotație	Cifra de afaceri netă/ [Creanțe la începutul perioadei (T0) + Creanțe la finalul perioadei (T1)/2]	5	5,5	6	6	Obiectivul țintă are ca referință media indicatorului C.R.A.B. realizat în ultimii doi ani încheiați respectiv 2021 și 2022, aceasta medie fiind de 4,31. Pentru îmbunătățirea activității, acest indicator trebuie să contribuie semnificativ în sensul creșterii ratei de rotație a clienților.	4,31	4,31
4	Marja netă a profitului	Profit net; Cifra de afaceri	1,03 %	%	Marja de profit net/ Cifra de afaceri	1,50 %	2,00 %	2,50 %	3,00 %	Obiectivul țintă are la baza ca valoare de referință o rata a rentabilității de 1,03%, indicator realizat de C.R.A.B. în anul 2022. Pe întreaga perioadă 2024-2027, valoarea țintă pentru fiecare an în parte este de 1,5% pentru anul 2024, 2% pentru anul 2025, 2,5% pentru anul 2026, 3% pentru anul 2027. În acest sens s-a ținut cont de literatura de specialitate, unde, acest indicator prezintă următoarele intervale de referință: - o marja a profitului sub 1% indica o situație instabilă; - o marja a profitului cuprinsă între 1%-15% indica o situație stabilă; - o marja a profitului peste 15% indica o situație volatilă. De asemenea s-a avut în vedere și precizările în cadrul Raportul P.O.C.A. privind propunerile de modificare a legislației și de îmbunătățire a reglementării economice în domeniul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare, întocmit în luna septembrie 2021, unde se menționează că: „o rata a profitului rezonabilă ar fi de 3,01%”.	0,31 %	1,03 %

5	Rata de creștere a cifrei de afaceri	Cifra de afaceri perioada curenta; Cifra de afaceri perioada anterioara	15,57 %	%	(Cifra de afaceri an curent - Cifra de afaceri an precedent)/ Cifra de afaceri an precedent	17,81 %	21,90 %	23,43 %	24,37 %	Obiectivul țintă are ca baza de referință indicatorul realizat de CRAB în anul 2022, 15,57% . Pentru valorile țintă din perioada 2024-2027 se are în vedere o creștere a valorii de referință ținându-se cont de majorarea tarifelor precum și de creșterea inflației previzionată pe întreaga perioadă. Astfel, conform Anexei nr.1 la Hotărârea A.G.A. A.D.I.B. nr. 16/29.09.2023 privind "Planul anual de evoluție a tarifelor conform rezultatelor analizei cost-beneficiu" tarifele vor fi majorate astfel : -10% pentru anul 2024; -19% pentru anul 2025; - 3% pentru anul 2026 . Se are în vedere pe perioada 2024-2027 o creștere a valorii de referință cu cel puțin următoarele procente anuale : anul 2024= 4,4%, anii 2025 - 2027= 4% Aceste procente anuale au fost preluate din „Proiecția inflației anuale a preturilor si intervalul de incertitudine asociat” întocmit de BNR” pentru anul 2024 și estimări pentru anii 2025-2027.	0,21 %	15,57 %
---	--------------------------------------	--	---------	---	---	---------	---------	---------	---------	---	--------	---------

INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ NEFINANCIARI

Nr. crt	Indicator	Date primare (conform Notei)	Referința (conform Notei)	U.M	Formula	Ținta 2024	Ținta 2025	Ținta 2026	Ținta 2027	Obs
Indicatori operaționali										
1.	Volumul de apă facturat	Raportul tehnic pentru anul 2022 și semestrul I 2023, nr. 10784/24.08.2023 întocmit de CRAB SA	12,751	Mil. m.c./an	-	13,671	14,299	14,869	15,547	Valoarea anuală a indicatorului este prognozată în Studiul de Fezabilitate privind Asistența tehnică pentru pregătirea aplicației de finanțare și a documentațiilor de atribuire pentru Proiectul Regional de Dezvoltare a Infrastructurii de Apă și Apă Uzată din Județul Bacău, în perioada 2014-2020, Rev. 11, actualizat în 2023, <i>Anexa 4.8 Demand water</i>
2.	Apa care nu aduce venituri	„Bilanțul apei și evaluarea pierderilor pentru sistemele de alimentare cu apă administrate de CRAB SA pentru anul 2022” 62,18% Nota,pct.2, lit.d)	62,18	(%)	(Vol de apa intrat in retea -vol de apă facturat)/vol de apă intrat in retea*100	48,6	34,61	31,59	31,23	În Raportul ANRSC Starea sectorului de apă și apă uzată, la nivel național, în anul 2022, la nivel national, apa care nu aduce venituri reprezintă 50,25 % din vol. de apă intrat in rețeaua totala de apă. Indicatorul „Apa care nu aduce venituri” a fost calculat conform datelor din SF POIM actualizat în 2023; <i>Anexa 4.8 Demand water</i>

3.	Gradul de contorizare a utilizatorilor din Aria Serviciului	Raportul tehnic pentru anul 2022 și semestrul I 2023, nr. 10784/24.08.2023 întocmit de CRAB SA	99,34	(%)	(Număr total bransamente-fără contori) *100/număr total bransamente	99,34	99,5	99,75	100	Obligație în sarcina operatorului conform Legii nr. 241/2006, art.27, lit.g). Din Raportul Tehnic aferent 2022 : nr bransamente fără contor – 368 ; nr total bransamente-56571;
4.	Creșterea numărului de bransamente la rețeaua de apă	Raportul tehnic pentru anul 2022 și semestrul I 2023, nr. 10784/24.08.2023 întocmit de CRAB SA: Nr. bransamente: 56571 (Nota,pct.2, lit.c)	56.571	nr	Număr bransamente existente la final de an	57.200	60.000	65.000	74.166	Conform SF POIM actualizat în 2023, Anexa 9: Prezentarea proiectului: se vor realiza 17595 bransamente noi
5.	Creșterea numărului de racorduri la rețeaua de canalizare	Raportul tehnic pentru anul 2022 și semestrul I 2023, nr. 10784/24.08.2023 întocmit de CRAB SA Nr. racorduri: 22356 (Nota,pct.2, lit.c)	22.356	nr	Număr racorduri existente la final de an	22.700	33.000	41.000	49.238	Conform SF POIM actualizat în 2023, Anexa 9: Prezentarea proiectului: se vor realiza 26882 racorduri noi
6.	Eficiența personalului - angajați direcți pe lungime rețea de apă	Indicatori realizați de CRAB SA prezentați pe site-ul A.N.R.S.C. 25,6 (Nota,pct.2, lit. b)	25,6	nr/100 km	Nr. angajați direcți pe lungime rețea de apă /100 km rețea de rețea de apă	25,6	24,85	22,63	18,9	În anul 2022, valoarea medie a indicatorului, la nivel național este 18,9, conform Raportului ANRSC Starea sectorului de apă și apă uzată, la nivel național, în anul 2022. Lungimea totală a rețelei de apă este 1175 km, conform Raportului tehnic pentru anul 2022 și semestrul I

												2023. Conform SF POIM-2023, Anexa 9 Prezentarea proiectului: se vor realiza 191,76 km rețea aducțiune și 378,29 km rețea distribuție.
7.	Eficiența personalului -angajați directi pe lungime rețea de canalizare	Indicatori realizati de CRAB SA in anul 2022, prezentați pe site-ul A.N.R.S.C	23,6	nr/100 km	Nr. angajați direcți pe lungime rețea de canalizare /100 km rețea de canalizare	23,6	22,6	21,6	19,9			Lungimea totală a rețelei de canalizare este 681 km, conform Raportului tehnic pentru anul 2022 și semestrul I 2023. Conform SF POIM-2023, Anexa 9 Prezentarea proiectului: se vor realiza 533,19 km rețea canalizare
Indicatori referitori la clienți												
8.	Asigurarea serviciului de alimentare cu apă și canalizare	Macheta IP realizați in 2022 raportați de CRAB S.A. (Nota,pct 2,lit. f)	86%	(%)	Număr ore sistem sub presiune /(24*365)	87%	88%	89%	90%			Conform machetei IP realizați în 2022, raportați de CRAB SA: durata medie a întreruperilor neprogramate anunțate și accidentale la nivelul rețelelor gestionate de operator=1223 ore, fiind afectați un număr limitat de utilizatori, din totalul acestora. Asigurarea serviciului în anul 2022 a fost de 86%.
9.	Gradul de conformare privind apa potabila produsa si distribuita	Buletine de analiză puse la dispoziție de CRAB SA (Nota,2, e)	99,58	(%)	Număr probe conforme/număr total probe *100	100	100	100	100			Valoarea ținta de 100% probe conforme din total probe analizate, pentru parametrul prevăzuți în anexa nr 1 din OG nr 7/2023. Indicator de monitorizare a calității apei conform

										prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 7 din 18 ianuarie 2023 privind calitatea apei destinate consumului uman, care transpune Directiva UE 2020/2.184 a Parlamentului European și a Consiliului Europei din 16.12.2020 privind calitatea apei destinate consumului uman. Valoarea de referință este rezultată din buletinele de analiza a calității apei potabile.
10.	Scorul satisfacției clienților	Macheta IP realizată în 2022 raportați de CRAB SA (Nota, pct 2, lit. f)	0,02	(%)	Numărul total de reclamații privind apa neconformă, presiune necorespunzătoare și gradul de asigurare în funcționare / număr total de utilizatori*100	0,02	0,02	0,02	0,02	Creșterea satisfacției clienților reflectată în reducerea numărului de reclamații referitoare la abateri de la parametrii de calitate și de presiune pentru apa furnizată, respectiv gradul de asigurare în funcționare a serviciului. Conform IP realizați în 2022, nr. total de reclamații privind apa neconformă, presiune necorespunzătoare și gradul de asigurare în funcționare = 13.
Indicatori referitori la angajați										
11.	Numărul mediu de ore de formare continuă per angajat	Total număr de ore de formare angajați la nivel anual; Total număr angajați	100	%	Total număr de ore de formare_t / Număr total de angajați_t*100	Realiza re 100% din plani-	Realiza re 100% din plani-	Realiza re 100% din plani-	Realiza re 100% din plani-	Planul anual de formare angajați conform prevederilor art. 194 din Codul Muncii

																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

16.	Consumul specific de energie electrica pe volumul de apă uzată facturat	Indicatori realizați de CRAB SA in anul 2022, prezentați pe site-ul A.N.R.S.C 0,63 (Nota, pct. 2,lit. b)	0,63	kwh/m ^c	cantitatea totala de energie electrica consumata anual /volumul de apă uzată evacuat	0,63	0,62	0,61	0,60	În Raportul A.N.R.S.C. Starea sectorului de apă și apă uzată în anul 2022, la nivel național, valoarea medie a indicatorului este 0,60
17.	Consumul specific de energie electric pe volumul de apă uzată evacuat	Indicatori realizați de CRAB SA in anul 2022, prezentați pe site-ul A.N.R.S.C 0,31 (Nota, pct 2,lit. b)	0,31	kwh/m ^c	cantitatea totala de energie electrica consumata anual /volumul de apa uzata evacuat	0,31	0,31	0,31	0,31	În Raportul A.N.R.S.C. Starea sectorului de apă și apă uzată în anul 2022, la nivel național, valoarea medie a indicatorului este 0,41
Indicatori conform O.U.G. nr 109/2011 cu modificările si completări										
18.	Evaluarea performanțelor conducerii executive: director general și director economic	Planul de administrare; Indicatori de performanța și Indicatori Cheie de Performanța	Nu-mar	Rapoarte trimestriale și anuale; Gradul de realizare a indicatorilor de performanță din planul de administrare, respectiv contractul de mandat	Realiza -re 100% din planifi-cat	Realiza -re 100% din planifi-cat	Realiza -re 100% din planifi-cat	Realiza -re 100% din planifi-cat	Realiza -re 100% din planifi-cat	
19.	Gestionare a riscurilor	Politica de management privind riscurile Planul de gestionare riscuri	%	Masuri și acțiuni cuprinse în Planul anual de management al riscului realizate/ Masuri și acțiuni cuprinse în Planul anual de	100	100	100	100	100	

	Numărul de reuniuni ale Consiliului de Administrație (C.A.)	Numărul ședințelor C.A. susținute în timpul anului			management al riscului planificate				
20.		Numărul ședințelor C.A. susținute în timpul anului	număr		Numărul ședințelor C.A. susținute în timpul anului	100	100	100	100
21.	Rata de participare la reuniunile comitetului de conducere	Numărul de participanți la reuniunile comitetului de conducere; Numărul total de membrii ai consiliului de conducere Numărul de reuniuni ale comitetului de conducere-re=N_t	%		Rata de participare la reuniunile comitetului de conducere = (suma numerelor de la 1 la N_t) * Numărul de participanți la reuniunile comitetului de conducere / Numărul total de membrii ai consiliului de conducere aferent fiecărei reuniuni	100	100	100	100

Notă

1. Valoarea indicelui „t” se referă la anul de referință: 31.12.2022.

2. Surse de date pentru coloanele Date primare și Referință:

a) Raportul ANRSC Starea sectorului de apă și apă uzată, la nivel național, în anul 2022;

b) indicatori realizați în anul 2022 de către CRAB SA, prezențați pe site-ul A.N.R.S.C., secțiunea Alimentarea cu apă și canalizare, subsecțiunea Starea sectorului de apă și apă uzată, la nivel național, în anul 2022, situația privind Indicatori pentru principalii operatori din sistem;

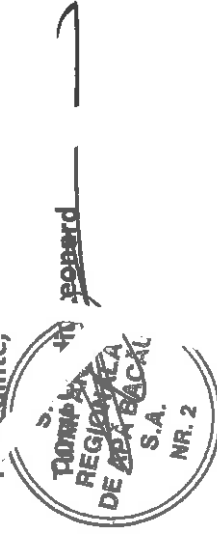
c) Raportul tehnic pentru anul 2022 și semestrul I 2023, nr înregistrare 10734/24.08.2023, anexat adresei CRAB SA nr. 10734/24.08.2023;

- d) Lucrarea „Bilanțul apei și evaluarea pierderilor pentru sistemele de alimentare cu apă administrate de CRAB SA pentru anul 2022” elaborat de SC ELSACO ESCO SRL;
- e) bulletine de analiza probe apă puse la dispoziție de către CRAB SA;
- f) raportare CRAB SA privind macheta Indicatori de Performanță realizați în anul 2022;
- g) Rapoarte CA CRAB SA, Rapoarte trimestriale ale directorului general, directorului economic;
- h) Indicatorii fizici prevăzuți în Studiul de Fezabilitate privind Asistența tehnică pentru pregătirea aplicației de finanțare și a documentațiilor de atribuire pentru Proiectul Regional de Dezvoltare a Infrastructurii de Apă și Apă Uzată din Județul Bacău, în perioada 2014-2020, Rev. 11, actualizat în 2023;
- i) Aviz A.B.A. Siret.

Compania Regională de Apă Bacău S.A.,

Consiliul de Administrație,

Președinte,



Componenta de management.**Nr. 1977/12.02.2024**

Elaborata de membrii Consiliului de Administrație al societății Compania Regională de Apă Bacău SA

Nr. crt.	Numele și prenumele
1	Turcu Ovidiu Leonard
2	Popa Raluca
3	Popovici Luminita
4	Filip Bogdan
5	Zaharia Nicolae

Avand in vedere prevederile O.U.G nr. 109 din 2011, actualizata, privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice, si anume:

Art.2 pct.8 :“ plan de administrare - instrument de lucru al administratorilor și al directorilor concretizat într-un document întocmit pentru a determina direcția în care va evolua și modalitatea în care va fi administrată și condusă o întreprindere publică în perioada mandatului acestora, structurat pe două componente: componenta de administrare, întocmită de consiliul de administrație sau de supraveghere, și componenta de management, întocmită de directori sau, după caz, de către membrii directoratului. Acesta este corelat cu scrisoarea de așteptări și stabilește misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pentru derularea activității pentru o perioadă de cel puțin 4 ani”

Articolul 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-cheie de performanță, avizați de AMEPIP, constituie anexă la contractul de mandat încheiat cu directorii sau membrii directoratului.

precum și Planul de Management al Directorului General și Directorului Economic, propunem includerea în acest plan și a componentelor de management elaborate de aceștia.

CAPITOLUL I: MISIUNEA. VIZIUNEA ȘI PRINCIPII GENERALE DE MANAGEMENT

MISIUNEA

Misiunea societății este să asigure servicii complete de captare, tratare, distribuție și transport a apei potabile, precum și servicii de colectare, transport și epurare a apei menajere.

În aceste sens, compania își va continua, pe de o parte, acțiunile de mentinere în funcțiune/întreținere a patrimoniului existent, iar pe de altă parte, va continua proiectele și acțiunile de investiții și dezvoltare în zone noi.

În aceste acțiuni, preocuparea pentru calitatea serviciilor, întărirea capacității de a gestiona proiecte, preocupările de prevenire a poluării mediului, sănătatea și securitatea angajaților, vor avea un rol important.

Ca urmare:

- ☞ Dorim să contribuim la bunăstarea clienților, prin asigurarea de servicii de apă și apă uzată de bună calitate, la prețuri accesibile pentru cetățenii din aria deservită;
- ☞ Dorim să fim un factor de stabilitate din punct de vedere al asigurării serviciilor pentru clienții existenți și un factor de progres din punct de vedere al extinderii serviciilor în aria de operare;
- ☞ Țintim să ne menținem statutul de companie performantă, prosperă, stabilă și de top în domeniu și să ne continuăm dezvoltarea printr-un management modern, îmbunătățirea continuă a activității companiei, a responsabilității instituționale și prin încurajarea egală a dezvoltării profesionale a angajaților noștri;
- ☞ Ne angajăm să promovăm respectul reciproc și tratamentul egal al clienților noștri, prin facilitarea unei comunicări eficiente, coerente, transparente cu toți factorii relevanți;
- ☞ Dorim să îmbunătățim calitatea relațiilor cu clienții prin îmbunătățirea mijloacelor de comunicare și pregătirea angajaților;

- Dorim sa incurajam actualizarea si diversificarea surselor de documentare, informare si pregatire, in scopul facilitarii luarii unor decizii cat mai bune;
- Vom respecta in continuare standardele, legislatia in vigoare, alte norme si cadre de referinta relevante sau obligatorii necesare desfasurarii activitatii sau imbunatatirii acesteia;
- Ne dorim sa asiguram si sa mentinem profitabilitatea companiei pe termen scurt si mediu.

PRINCIPII GENERALE SI OPTIUNI STRATEGICE PRIVIND MANAGEMENTUL GENERAL AL SOCIETATII

La nivelul perioadei 2023-2027, viziunea de management a companiei va fi focalizata, in continuare, pe respectarea urmatoarelor principii generale de management si de asigurare a rationalitatii structurii organizatorice, apreciate ca fiind o premise a maximizarii eficientei si eficacitatii societatii CRAB si anume :

1. Principiul managementului participativ. Din punct de vedere structural acest principiu exprima necesitatea crearii de organisme de management participativ. In acelasi timp managementul participativ mai semnifica si integrarea organismelor de management participativ prin relatiile organizationale si prin metodele si tehnicile utilizate in sistemul managerial al organizatiei. In cadrul societatii exista urmatoarele organisme de management participativ: Adunarea Generala a Actionarilor si Consiliul de Administratie al societatii. De asemenea, la nivelul acestor structuri, deciziile se iau cu participarea managerilor de nivel superior (si uneori chiar mediu), iar la nivel de compartiment exista situatii in care salariatii sunt consultati cu privire la diverse decizii ce se impun a fi adoptate in legatura cu diviziunile organizatorice din care acesti fac parte. La nivelul perioadei 2023-2027, se va continua aplicarea unor masuri specifice managementului participativ, cum ar fi tehnica brainstormingului sau consultarea salariatilor cu privire la principalele decizii cu impact, concomitent reducerea barierelor de comunicare intre director, precum si intre directori si angajati. De asemenea, se va generaliza practica de constituire a grupurilor de experti inter-departamentale, cu scopul solutionarii unor probleme comune (ex.: reducerea pierderilor, obiectiv strategic la a carui realizare contribuie mai multe arii functionale, cum ar fi productia, exploatarea, sau zona comerciala).
2. Principiul supramatiei obiectivelor. Potrivit acestui principiu fiecare subdiviziune organizatorica trebuie sa serveasca atingerii unor obiective judicioase si precis stabilite. Societatea CRAB detine un sistem categorial de obiective definit la nivel strategic in cadrul prezentului plan de management si detaliat la nivel tactic si operational, atat la nivel de compartiment cat si individual, prin intermediul de indicatori cheie de performanta. Monitorizarea si raportarea acestor indicatori constituie o activitate prioritara aflata in responsabilitatea Serviciului de Resurse Umane, in cadrul sistemului de management al performantelor aplicabil in cadrul societatii. Pentru perioada 2023-2027 este prevazuta reevaluarea sistemului de indicatori cheie de performanta in scopul selectarii acelor indicatori care contribuie in cea mai ridicata masura la atingerea obiectivelor fixate prin intermediul prezentului Plan de management, precum si in scopul operationalizarii optiunilor strategice prevazute la nivelul fiecarei arii functionale.

3. Principiul unitatii de decizie si actiune In ierarhizarea si articularea subdiviziunilor

organizatorice ale societatii CRAB fiecare titular al unui post managerial sau de executie si fiecare compartiment este subordonat unui singur manager. Toate deciziile privind realizarea sarcinilor atribuite lucratorilor provin de la sefii acestora care poarte responsabilitatea finala pentru indeplinirea obiectivelor. La nivelul perioadei 2023-2027 se va continua procesul de implementare a managementului prin obiective si criterii de performanta la nivel individual, premisa a alinierii actiunilor angajatilor la deciziile echipei manageriale.

4. Principiul apropierii managementului de executie. – reducerea numarului de niveluri ierarhice la minim. Acest lucru se va realiza prin reorganizarea structurala, ceea ce va conduce la o optimizare a numarului de niveluri ierarhice, in raport cu obiectivul societatii .
5. Principiul interdependentei minime. Conform acestui principiu definirea obiectivelor derivate, specifice si individuale a sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor trebuie astfel realizata incat sa conduca la reducerea la minim a dependentei intre ele.
6. Principiul permanentei managementului. In cadrul societatii CRAB ., din punct de vedere formal, pentru fiecare post este prevazuta o persoana care sa poata Inlocui titularul de post. In cele mai multe cazuri, in absenta unui adjunct nominalizat, prerogativele postului managerial respectiv revin unuia dintre subordonatii dinainte desemnati. Prin aceasta abordare, se asigura continuitatea managementului prin preluarea automata a sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor managerilor de catre alti salariati. In perioada 2023-2027 se va acorda o importanta sporita modului in care se exercita functia de delegare, dar si dezvoltarii sistemului de planificare succesorală, mai ales la nivelul functiilor cheie din companie.
7. Principiul flexibilitatii. Societatea revizuieste periodic structura organizatorica in scopul conceperii de solutii organizatorice cat mai adaptate necesitatilor managerilor si executantilor din cadrul firmei. In acest mod structura organizatorica poate sa-si indeplineasca functia a eficientizare a activitatilor organizatiei. In perioada 2023-2027 sunt prevazute noi implementari la nivelul infrastructurii informatice, care vizeaza in principal sistemul informatic integrat (ERP), ceea ce va aduce un plus de flexibilitate si automatizare in ceea ce priveste executia proceselor.
8. Principiul economiei de comunicatie: conform acestui principiu, o structura organizatorica rational constituita presupune o asemenea stabilire a elementelor organizatorice primare, obiective, sarcini, competente si responsabilitati, incat sa se poata reduce la minim volumul informatiilor inregistrate, transmise, prelucrate si interpretate. Aceasta presupune crearea de cai informationale directe prin care informatia sa circule rapid, pastrandu-se nealterate calitatile care o fac utila si oportuna.
9. Principiul reprezentarii structurii organizatorice. Structura organizatorica a CRAB este reprezentata sub forma unei organigrame care exprima exact si relativ expresiv principalele

elemente componente. Elementele de detaliu sunt consemnate în regulamentul de organizare și funcționare precum și în fișele de post.

Pe lângă cele 9 principii manageriale sus menționate, viziunea echipei manageriale pentru perioada 2023-2027, este de asemenea subsumată celor 6 principii de acțiune pentru serviciile publice de gospodărie comunala, care se considera a fi valabile, necontradictorii, relativ invariabile în timp și complementare, în raport cu următoarele principii de bază :

1. **Principiul universalității serviciilor publice** - în concepția instituțiilor Uniunii Europene, accesul la serviciile publice de interes general reprezintă o componentă inseparabilă a drepturilor fundamentale ale omului, fapt ce impune ca serviciile publice de gospodărie comunala să fie furnizate cu respectarea permanentă, necondiționată a factorilor conjuncturali, de interese economice, sau politice, ori de alte restricții subiective, a unor cerințe minime: accesibilitatea serviciilor prin prisma suportabilității acestora; continuitatea serviciilor; tratamentul nediscriminatoriu în raport cu ceea ce se definește drept consumatori captivi.
2. **Principiul transparenței și profesionalismului operațiunilor organizatorice comerciale în sistemul serviciilor de gospodărie comunala** - acest principiu vine să susțină raționalitatea și corectitudinea din două perspective: *organizatorică* - care preîntâmpină arbitrarul, bunul plac și satisfacerea clientelei politice, în raport cu banii colectivității locale; *comercială* - care vizează extinderea unor comportamente care vizează sfidarea flagrantă a legilor în vigoare, în raport cu achizițiile aferente sistemelor.
3. **Principiul restructurărilor și modernizărilor de tip BATNIEC (Best Available Tehnology Not Involving Excessive Cost)** - acest principiu vine să preîntâmpine situațiile în care "interesele" reprezintă "criterii" mai tari decât cele rezultate din principiile generale ale eficienței economice raționale, într-o succesiune logică: întâi se optimizează soluțiile și apoi se optimizează interesele.
4. **Principiul eficienței economice** - principiul releva faptul că între operator și utilizator nu există alte interfețe și prin urmare viteza de rotație a mijloacelor circulante este mare și poate conduce la probleme majore pe linia suportabilității și implicit a respectării principiului universalității serviciilor de gospodărie comunala.
5. **Principiul unității dinamice a reglementărilor specifice** - principiul a fost implementat odată cu apariția legislației românești, aliniată la standardele europene de performanță. Acest principiu are la bază :
 - A. Cerințe de natură obiectivă:
 - îmbunătățirea permanentă a raportului pret - calitate, pe fondul creșterii mai rapide a factorului calitate, comparativ cu factorul pret;
 - diminuarea și/sau eliminarea factorilor de risc privind calitatea intrinsecă a operatorilor din cadrul serviciilor de gospodărie comunala;
 - structurarea unor operatori puternici din punct de vedere tehnic, tehnologic și economico - financiar, astfel încât gradul de pregătire al acestora să fie dacă nu maxim, cel puțin optimal.

B. Cerinte de natura subiectiva:

- diminuarea la minim a componentelor subiective neprofesionale si arbitrare, in spatiul deciziilor strategice din sistemul serviciilor publice de gospodarie comunală;
- diminuarea gradului de risc privind concurenta neloială si raportarea pe această baza, a operatorilor la aceleasi coordonate si criterii de natura tehnica, organizatorica si financiara;
- reglementarea si controlul regimului de concesiune a serviciilor publice in paralel cu diminuarea factorului politic in realizarea si finalizarea unor astfel de actiuni;
- disciplinarea si responsabilizarea comportamentului unor operatori de pe piata serviciilor publice.

6. Principiul intercorelării dinamice a dezvoltare economico - sociale locale, regionale si nationale, cu cea a modernizării sistemului serviciilor publice de gospodarie comunale. Acest principiu implica o analiza pertinenta a echilibrului dintre necesitati si posibilitati. In acest sens, cu cat dimensiunea si eforturile de modernizare a investitiilor publice de gospodarie comunală sunt mai mari, cu atat relansarea economica poate constitui pivotul central al relansării economice la nivel national; pentru zonele cu dezvoltare peste medie - economia locală si zonala imprima un anumit dinamism , dominant calitativa; pentru zonele slab dezvoltate - volumul si complexitatea procesului investitional este in raport cu durata actiunilor de gospodarie comunală.

Principiile sus-mentionate sunt aliniate la cele 7 obiective strategice care constituie fundamentul politicii de dezvoltare a societății CRAB la nivelul perioadei 2023-2027, detaliate in cadrul componentei de administrare .

OBJECTIVE STRATEGICE PRINCIPALE

Orizontul 2023-2027 urmareste continuarea liniei de dezvoltare a Societății prin consolidarea obiectivelor strategice pe care S.C. Compania Regională de Apa Bacău S.A. si le-a asumat in ultimii ani, reflectand atat valorile societății, cat si tintele generale de performanta economica, dupa cum urmeaza:

1. Intretinerea continua si supravegherea atenta a sistemului de alimentare cu apă potabilă, a sistemului de colectare a apelor reziduale si a sistemului de epurare;
2. Furnizarea apei potabile la parametrii de potabilitate impusi de normativele in vigoare;
3. Colectarea tuturor apelor uzate prin rețeaua de canalizare, epurarea acestora, cu respectarea tuturor standardelor nationale si europene de calitate;
4. Monitorizarea permanentă a costurilor de operare si reducerea acestora;
5. Obținerea unei marje mininale de profit, care sa permita dezvoltarea in continuare a Companiei;
6. Dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă si evaluarea atenta a angajatilor;
7. Asigurarea securității si sănătății angajatilor;
8. Aplicarea politicilor de management durabil pentru monitorizarea resurselor si evaluarea riscurilor de mediu;
9. Creșterea producției de energie electrică prin creare de noi unități de producție a energiei

electrice din surse regenerabile.

Pentru realizarea misiunii Compania Regionala de Apa Bacau a definit urmatoarele obiective strategice:

I. Eficienta economica

- Optimizarea permanenta a costurilor de productie si logistice astfel incat atingerea performantelor dorite si a nivelului serviciilor cerute de consumatori sa se realizeze cu costuri minime pentru acestia;
- Asigurarea viabilitatii economice si sustenabilitatii financiare a operatorului prin politici adecvate de urmarire a eficientei cost/beneficiu a serviciului, recuperare creante, control intern managerial, managementul riscului;
- Imbunatatirea continua a managementului mentenantei in scopul reducerii timpilor de interventie, a consumurilor de materiale, continuarea automatizarii activitatii operationale in vederea reducerii consumurilor si costurilor;
- Obtinerea unei marje optimale de profit, care sa permita atat dezvoltarea in continuare a societatii, cat si rambursarea creditelor accesate in cadrul programelor cu cofinantare europeana;
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel incat sa se asigure autofinantarea costurilor de operare, modernizare si dezvoltare, conform principiului eficientei costului si a calitatii maxime in functionare, luand in considerare si gradul de suportabilitate a populatiei.

II Modernizarea si imbunatatirea serviciilor

- Intretinerea continua si supravegherea atenta a sistemului de alimentare cu apa potabila, a sistemului de colectare a apelor reziduale si a sistemului de epurare, avand permanent pregatite echipe de interventie rapida;
- Colectarea tuturor apelor uzate prin reseaua de canalizare, epurarea acestora si tratarea namolului, cu respectarea standardelor nationale si europene de calitate;
- Modernizarea si reabilitarea infrastructurii de apa si apa uzata, in beneficiul populatiei si al mediului din judetul Bacau in scopul indeplinirii obligatiilor din Contractul de Delegare;
- Finalizarea implementarii cu succes a programului de investitii in curs (POS Mediu);
- Pregatirea responsabila a aplicatiei pentru etapa a doua (2020 - 2024) POIM folosind experienta POS Mediu, in vederea minimizarii oricaror impedimente in contractarea si derularea lucrarilor;
- Continuarea derularii celorlalte programe de investitii (IID);
- Sprijinirea autoritatilor locale in derularea programelor proprii astfel incat sa concureze la atingerea dezideratului de acoperire 100% cu servicii a ariei de deservire;
- Asigurarea dezvoltarii durabile si cresterea flexibilitatii organizatiei;
- Extinderea ariei de operare si diversificarea ofertei de servicii catre clienti prin colectarea, transportul si evacuarea apei meteorice;
- Imbunatatirea serviciului din punct de vedere al calitatii prin dezvoltarea si introducerea de tehnologii noi.

III. Orientarea catre client

- Preocupare permanenta pentru cresterea gradului de incredere al clientilor si pentru asigurarea unei transparente legate de actiunile intreprinse;
- Imbunatatirea calitatii vietii populatiei care traieste in zona deservita, prin. asigurarea permanenta a serviciilor de apa potabila si canalizare la nivelul standardelor europene;
- Informarea eficienta si educarea utilizatorilor in ceea ce priveste consumul rational de apa;
- Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu si la pericolele deversarii anumitor substante in mediul natural.

IV. Competenta profesionala

- Cresterea eficientei generale a operatorului, prin corecta dimensionare, informare si motivare a personalului societatii;
- Crearea unui mediu favorabil invatarii in societate si sprijinirea angajatilor in a-si dezvolta capacitatea de a folosi tehnici si proceduri moderne;
- Dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanenta si evaluarea atenta a angajatilor;
- Continuarea programelor de crestere a competentei profesionale la toate nivelurile;
- Adoptarea unor norme interne de etica si integritate.

V. Grija pentru mediu

- Gestionarea rationala a resurselor naturale;
- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;
- Implementarea eficienta a tehnologiilor de epurare modern conform standardelor europene;
- Implementarea metodelor eficiente de gestionare a namolurilor;
- Aplicarea politicilor de management durabil pentru monitorizarea resurselor si evaluarea riscurilor de mediu.

VI. Grija pentru sanatatea populatiei

- Preocuparea continua pentru protejarea sanatatii publice prin modernizarea sistemului de monitorizare a calitatii apei potabile si a apei uzate;
- Furnizarea apei potabile la parametrii de potabilitate impusi de normativele in vigoare;
- Asigurarea securitatii si sanatatii angajatilor companiei.

STRATEGII DE CONDUCERE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR SI INDICATORILOR DE PERFORMANTA DIN CONTRACTUL DE MANDAT

A. STRATEGII PRIVIND ASPECTELE INSTITUTIONALE

STRATEGIA 1: Mentinerea calitatii serviciilor, prin managementul sistemului integrat al calitatii si mediului

S.C. CRAB S.A. a manifestat o preocupare continua pentru obtinerea satisfactiei clientilor sai, prin controlarea activitatilor si proceselor din cadrul organizatiei, cu scopul de a spori eficienta si eficientitatea cu care se raspunde solicitarilor si cerintelor inaintate de catre consumatori. In acest context, compania a implementat un sistem de management integrat al calitatii mediului si sanatatii si securitatii in munca, urmarind in continuare:

- imbunatatirea conditiilor de viata prin cresterea calitatii serviciului, satisfacerea cerintelor si asteptarilor, a utilizatorilor serviciului de alimentare cu apa si canalizare si a celorlalte parti interesate;
- asigurarea permanenta a conformitatii cu cerintele legale, de reglementare si cu standardele de referinta aplicabile in societate;
- eliminarea non-calitatii;
- eficientizarea procesului de productie prin eliminarea pierderilor;
- cresterea responsabilitatii fata de mediu prin implicarea directa in reducerea consumului de resurse si instruirea continua in domeniu a intregului personal;
- asigurarea conditiilor de munca adecvate pentru fiecare angajat in vederea participarii la imbunatatirea continua a calitatii serviciului, prin punerea in valoare a aptitudinilor individuale dublate de forta colectiva a echipelor din care fac parte.

B. STRATEGII COMERCIALE/ DE MARKETING

STRATEGIA 2: Cresterea intensiva a pietei

Compania isi propune implementarea unei strategii de crestere intensiva a pietei prin realizarea de campanii de educare si constientizare a populatiei privind necesitatea si importanta apei pentru masurile sanitare si de igiena in beneficiul propriei sanatatii, precum si prin inventarierea periodica a consumatorilor in vederea depistarii consumatorilor fraudulosi.

Obiective:

1. Inventarierea periodica a utilizatorilor avand consumuri extrem de mici, in baza datelor transmise de catre Serviciul Abonati, in vederea monitorizarii acestora de catre serviciile competente;
2. Initierea unei campanii anuale de educare si constientizare privind importanta apei in igiena si sanatatea populatiei, prin implicarea angajatilor, a utilizatorilor si a mass-mediei, astfel incat consumul zilnic de apa potabila in aria noastra de operare sa atinga nivelul mediu din Uniunea Europeana.
3. Analiza periodica a utilizatorilor serviciului de alimentare cu apa situati pe strazi pe care exista retele de canalizare si a caror proprietari nu sunt inregistrati in evidentele companiei ca utilizatori de servicii de canalizare si transmiterea de date catre compartimentele responsabile in vederea notificarii acestora.
4. Participarea la campanii de educare si constientizare a populatiei cu privire la riscurile majore privind poluarea mediului si a apelor de suprafata in cazul deversarilor necontrolate precum si obligativitatea tuturor consumatorilor care au surse proprii de alimentatie cu apa, de a incheia contracte cu operatorul regional pentru preluarea in reseaua de canalizare a apelor uzate.

STRATEGIA 3: Acoperirea cu 100% a serviciilor de alimentare cu apa si canalizare in aria de operare existenta

Societatea vizeaza acoperirea cu 100% a serviciilor de alimentare cu apa si canalizare in aria existenta de operare, prin realizarea:

- Programelor anuale de investitii finantate de la bugetele locale, ca urmare a actualizarii Contractului de Delegare;
- Programelor anuale de investitii finantate din sursele proprii ale companiei;
- Proiectelor finantate din fonduri europene - POIM.

STRATEGIA 4: Cresterea extensiva a pietei

Compania isi propune aplicarea unei strategii privind cresterea extensiva a pietei, prin preluarea in operare in conditii de eficienta economica a sistemelor, acolo unde exista deja sau se vor implementa sisteme de apa si canalizare.

C. STRATEGII DE PRET

Preturile si tarifele practicate pentru serviciile de alimentare cu apa si canalizare sunt unificate pe intreaga arie de operare si se bazeaza pe principiul acoperirii tuturor costurilor aferente activitatilor, respectiv costuri de operare, costuri de intretinere, costuri financiare, redeventa, realizarea de investitii si reparatii capitale, plata serviciului datoriei aferente creditelor contractate (incluzand principalul, dobanzi si comisioanele aferente), profit.

Elaborarea unui Plan de afaceri pentru perioada 2023-2027, in baza Ordinului ANRSC nr. 231/2022.

E. STRATEGII DE PRODUSE SI SERVICII

STRATEGIA 5: Cresterea calitatii citirii, diversitatea si flexibilizarea modalitatilor de citire si facturare

Societatea va dezvolta o strategie privind cresterea calitatii citirii, diversitatea si flexibilizarea modalitatilor de citire si facturare pentru servicii aferente tinand cont de cerintele si nevoile consumatorilor.

Obiective:

1. Oferirea clientilor de modalitati variate si moderne de citire (citirea la distanta, autocitirea), in vederea cresterii eficientei si reducerii costurilor implicate ale acestei activitati cat si diminuarea disconfortului resimtit de clienti;
2. Elaborarea si implementarea unui program de inlocuire si verificarea contoarelor la termenele prevazute de legislatia metrologica;
3. Elaborarea si implementarea unui program de verificarea a montajului si diametrelor contoarelor aflate in administrarea Operatorului;

4. Elaborarea si aplicarea unui program de verificare a modului in care se desfasoara activitatea de citire a contoarelor montate in retea si a modului de stabilire a cantitatilor de apa ce urmeaza a fi facturate.

E. STRATEGII DE PROMOVARE

STRATEGIA 6: Consolidarea relatiilor publice cu toti factorii interesati

Compania este raspunzatoare pentru actiunile proprii fata de toti factorii interesati, iar acest tip de relatie poate fi concretizat doar printr-o comunicare bidirectionala eficace. O buna comunicare este esentiala in transmiterea de informatii comunitatii interesate, astfel incat organizatia trebuie sa pastreze relatii pozitive si constructive cu factorii interesati si sa colaboreze in vederea imbunatatirii nivelului de informare publics privind serviciile furnizate, precum si pentru a explica motivele care fundamenteaza anumite politici si prioritati. Mesajele transmise de catre companie catre publicul tinta trebuie sa fie clare, echilibrate, transparente. Societatea are ca tinte principale pe termen lung profesionalismul, dezvoltarea si extinderea, precum si consolidarea ofertei de servicii, astfel incat sa ajunga un important factor pe piata serviciilor de apa potabila si canalizare.

Principalele obiective de imagine sunt:

1. Un partener de incredere prin actiunile sale conforme cu promisiunile enuntate;
2. Un partener corect in relatiile sale comerciale;
3. Un factor pentru dezvoltarea regiunii si a serviciilor publice;
4. Un partener serios si profesionist.

STRATEGIA 7: Consolidarea relatiilor cu utilizatorii serviciilor de apa si canalizare

Criteriile pe care le asiguram ca angajatii nostri sa le respecte in relatiile cu clientii sunt:

1. Vom castiga increderea clientilor tratandu-i cu respect si onestitate;
2. Vom furniza un serviciu de incredere clientilor nostri onorand promisiunile de fiecare data;
3. Vom oferi raspunsuri prompte si eficiente la toate cererile consumatorilor avand la baza informatii relevante si cunostintele necesare;
4. Monitorizam opiniile consumatorilor nostri, transmitem toate informatiile cu privire la standardele serviciilor pe care dorim sa le atingem si elaboram periodic rapoarte asupra activitatii si performantei.

F. STRATEGII FINANCIARE

Planul de masuri pentru realizarea obiectivelor cuprinse in contractul de mandat in domeniul economic si financiar are in vedere:

1. Gestionarea eficienta a fluxurilor de numerar, a clientilor si furnizorilor;
2. Gestionarea eficienta a activelor imobilizate si a activelor circulante;
3. Gestionarea eficienta a fondurilor nerambursabile si rambursabile pentru finantarea investitiilor si a Fondului IID;

4. Respectarea prevederilor legislative in vigoare si a procedurilor proprii privind activitatile financiar-contabile;
5. Respectarea termenelor si a prevederilor legale privind elaborarea si depunerea situatiilor financiare, a declaratiilor si a rapoartelor;
6. Analiza veniturilor, a costurilor si a rezultatului final, gasirea celor mai adecvate metode de maximizare a veniturilor, de reducere a costurilor si de imbunatatire a rezultatelor financiare;
7. Facturarea corecta, incasarea si analizarea soldului facturilor neincasate;
8. Mentinerea unui nivel ridicat de colectare a veniturilor;
9. Luarea de masuri ferme de imbunatatire a ratei de colectare a creantelor, pentru a se asigura resursele necesare pentru realizarea investitiilor curente si a operatiunilor curente;
10. Monitorizarea structurii si nivelului costurilor, in special a costurilor de personal, ce reprezinta cea mai mare pondere in structura costurilor;
11. Analiza permanenta a incadrarii in indicatorii economico-financiari prevazuti.

STRATEGIA 8: Optimizarea fluxului de numerar

In scopul asigurarii stabilitatii financiare, societatea va dezvolta o strategie de optimizare a fluxului de numerar, prin:

1. Analiza continua a evolutiei ratei de colectare in vederea identificarii din timp a tendintelor negative care pot prezenta un risc pentru fluxul de numerar;
2. Implementarea unor masuri specifice de diminuare a factorilor de risc identificati;
3. Implementarea unui sistem de gestionare a creantelor restante, inclusiv somarea si debransarea restantierilor.

G. STRATEGII PRIVIND OPERARE SI MENTENANTA

Operatorul isi propune asigurarea stabilitatii financiare, prin optimizarea si controlul costurilor operationale de exploatare si intretinere, avand in vedere:

1. Instruirea personalului din serviciile de exploatare si intretinere;
2. Managementul si raportarea bugetului aferent prin imbunatatirea monitorizarii costurilor de exploatare, de intretinere si cu personalul;
3. Elaborarea, respectiv actualizarea procedurilor si planurilor de operare si intretinere;
4. Elaborarea, respectiv actualizarea pentru raportarea periodica si controlul executiei bugetare.

STRATEGIA 9: Implementarea sistemului GIS

Compania va continua implementarea sistemului GIS avand urmatoarele obiective:

1. Completarea si actualizarea bazei de date geo-spatiale prin realizarea de masuratori

- topografice si prin integrarea datelor din alte surse;
- 2. Cresterea gradului de detaliere al informatiilor privind infrastructura de apa si canal din cadrul GIS;
- 3. Extinderea sistemului GIS prin adaugarea unor componente GIS altor activitati/procese/fluxuri din cadrul societatii.

STRATEGIA 10: Dezvoltarea unui management eficient de detectare si reducere a pierderilor de apa

Problema controlului, reducerii sau mentinerii in limite rezonabile a pierderilor de apa din sistemul cu alimentare de apa este un aspect important al activitatii societatii, intrucat influenteaza direct performantele economice si relationale cu consumatorii. Strategia privind managementul pierderilor in retele implica cunoasterea performantelor reale ale sistemelor de ordin tehnic si economic.

Obiective generale:

1. Reducerea cantitatii de apa care nu aduce venituri(NRW) pana la o valoare acceptabila din punct de vedere tehnic si economic, prin:
 - Aplicarea unui management de presiune eficient la nivelul intregii arii de operare;
 - Zonarea si instalarea instrumentelor pentru managementul presiunii;
 - Sectorizarea retelelor din fiecare zona de distributie;dezafectarea retelelor vechi care mai functioneaza nejustificat, in paralele cu retelele noi, etc.
2. Reducerea costurilor de operare si mentenanta;
3. Imbunatatirea perceptiei beneficiarilor fata de eficienta operatorului regional in activitatile de alimentare cu apa;
4. Masuri permanente de depistare si impunere a consumatorilor fraudulosi.

STRATEGIA 11: Mentenanta echipamentelor electro-mecanice si inintarea sistemului de management al activelor

Mentenanta echipamentelor reprezinta o parte integranta a activitatilor generale de operare si mentenanta ale companiei, find corelate cu alte activitati de operare, respectiv:

- Sistemul de management al activelor;
- Proceduri de operare adoptate pentru instalatiile de alimentare cu apa si canalizare;
- Managementul resurselor umane, etc.

Obiective generale:

1. Revizuirea modului de planificare si programare a activitatilor de intretinere a echipamentelor la nivelul companiei;
2. Dezvoltarea aspectelor legate de sistemul de management a activelor relevante pentru mentenanta echipamentelor;
3. Identificarea, evaluarea si gestionarea riscurilor si a situatiilor de urgenta, care pot avea un potential negativ asupra activitatii de operare;
4. Evaluarea si determinarea starii critice ale echipamentelor;
5. Optimizarea activitatilor de exploatare si intretinere;

6. Sistematizarea tuturor informatiilor intr-o baza de date unitara, complexa si eficienta, din care sa reiasa modul de actiune optim in ceea ce priveste fiecare activ.

STRATEGIA 12: Eficientizarea consumului de energie

Managementul energetic este parte integranta a procedurilor generale de operare si mentenanta a componentei de apa si canal, fiind corelate cu alte functii si planuri de operare si mentenanta, respectiv:

- managementul activelor;
- controlul pierderilor si reducerea cantitatii de apa nefacturata;
- mentenanta echipamentelor;
- optimizarea costurilor de operare si mentenanta;
- resurse umane, etc.

Tratarea, colectarea, distributia apei potabile si evacuarea apei uzate necesita cantitati mari de energie electrica in aproape toate treptele proceselor.

In ceea ce priveste costul activelor de operare si mentenanta, costul cu energia este una din cele mai mari componente ale bugetului, dupa costul cu personalul.

Principalele obiective pentru eficientizarea consumului de energie electrica sunt:

1. informarea tuturor departamentelor din cadrul societatii cu privire la rationalizarea consumului de energie;
2. monitorizarea si analiza consumurilor de energie;
3. identificarea imbunatatirilor care pot fi aduse la procedurile de operare, in vederea optimizarii consumului de energie electrica;
4. identificarea unor oportunitati de reducere a consumului de energie electrica, prin minimizarea consumului in orele de varf, cu tarif mare;
5. identificarea unor oportunitati de investitii in energia regenerabila;
6. elaborarea de rapoarte si trimiterea lor conducerii societatii ca privire la strategia, activitatile si actiunile energetice desfasurate la nivelul intregii societati;
7. comercializarea energiei produse cat si a Certificatelor Verzi obtinute pe piata OPCOM la un pret cat mai rezonabil.

H. STRATEGII DE RESURSE UMANE

Compania isi va concentra eforturilor asupra dezvoltarii competentelor angajatilor, cresterea eficientei resurselor umane si promovarea lucrului in echipa, pentru a raspunde cerintelor generate de noile investitii, nivelul de performanta in crestere si exigentelor utilizatorilor.

Obiective generale:

1. Dezvoltarea competentelor angajatilor, cresterea eficientei resurselor umane si promovarea lucrului in echipa;
2. Asigurarea accesului la instruirea angajatilor, in raport cu pregatirea necesara posturilor, responsabilitatile si cerintele posturilor;
3. Instruirea tuturor managerilor in vederea dezvoltarii capacitatii de munca in echipa si organizarea de actiuni interdepartamentale pe principiile lucrului in echipa;
4. Revizuirea periodica a sistemului de evaluare a performantelor individuale in concordanta cu obiectivele si strategiile companiei;

5. Reactualizarea organigramei si a fiselor de post in scopul adaptarii la noile cerinte tehnologice si stabilirea unor formule optime de operare, mentenanta si dezvoltare a activelor publice si private aflate in administrare;
6. Imbunatatirea permanenta a indicatorilor de performanta privind eficienta Resurselor Umane, prin numarul de angajati apa/populatia deservita apa potabila.
7. Cresterea productivitatii muncii, etc.

I. STRATEGII DE INVESTITII

Planul de investitii pentru perioada 2014-2020

PROIECTUL REGIONAL DE DEZVOLTARE A INFRASTRUCTURII DE APA BSI APA UZATA IN JUDETUL BACAU IN PERIOADA 2014-2020

I. Principalul Proiect aflat in implementare la nivelul Companiei de Apa Bacau il reprezinta „Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apa si apa uzata in judetul Bacau, in perioada 2014-2020”. Acesta este finantat prin Programul Operational Infrastructura Mare, conform contractului de finantare nr.423/03.12.2020.

Proiectul isi propune:

- a se adresa nevoilor de dezvoltare, inclusiv din sectorul protectiei mediului;
- a contribui la Strategia Uniunii pentru o crestere inteligenta, durabila si favorabila incluziunii, prin finantarea inclusiv a Obiectivului Tematic 6 *Protejarea si conservarea mediului si promovarea utilizarii eficiente a resurselor stabilit prin Regulamentul nr. 1303/2013, prin promovarea investitiilor in sistemele de apa si apa uzata.*

Obiectivul Tematic 6 *Protejarea si conservarea mediului si promovarea utilizarii eficiente a resurselor* se concretizeaza la nivelul infrastructurii de apa si apa uzata prin **Obiectivul Specific 3.2.** *Cresterea nivelului de colectare si epurare a apelor uzate urbane, precum si a gradului de asigurare a alimentarii cu apa potabila a populatiei, care acopera investitiile din acest sector dedicate realizarii angajamentelor asumate prin Tratatul de Aderare amintite anterior, respectiv:*

- ape uzate urbane colectate si epurate (din perspectiva incarcarii organice biodegradabile) pentru toate aglomerarile mai mari de 2.000 l.e. si
- serviciu public de alimentare cu apa potabila, controlata microbiologic, in conditii de siguranta si protectie a sanatatii, extins la populatia din localitatile cu peste 50 locuitori.

Astfel, proiectul de investitii reprezinta o noua etapa semnificativa in cadrul extinderii si modernizarii infrastructurii de alimentare cu apa si colectare si evacuare ape uzate din aria de operare a Operatorului Compania de Regionala de Apa Bacau SA - judetul Bacau, continuand procesul investitional derulat prin Programele ISPA si POS Mediu de creare a sistemelor regionale in sectorul apei.

Perioada de implementare a Proiectului : 03.12.2020-31.12.2023 Cod SMIS:139413

Valoare Proiect: 577.132.612 eur*/ 2.795.341.806,22 lei din care:

- eligibili in etapa I (POIM) - 216.932.390 eur/1.050.712.031 lei (Grant EU 85%- 173.328.980 eur/839.518.915 lei; Buget de Stat 13% - 26.509.138 eur/128.397.010 lei, Buget Local 2% - 4.078.329 eur/ 19.753.387 lei, Contributie CRAB 6%-13.015.943 eur/63.042.720 lei),

diferenta de 360.200.222 eur. urmand a fi asigurata prin Programul Dezvoltare Durabila. TVA:108.341.254 eur/524.750.864 lei.

*valoarea Proiectului transmis spre aprobare Comisiei Europene

Prin acest Proiect Compania Regioanala de Apa Bacau va continua dezvoltarea infrastructurii de apa si apa uzata in aria de operare (20 UAT-uri) si va infiinta acesta infrastructura in alte 20 de UAT-uri unde aceasta este insuficient sau deloc dezvoltata. CRAB isi propune preluarea, ulterior finalizarii investitiilor derulate prin POIM, a celor 20 de UAT-uri in care nu opereaza in prezent si in care se vor derula investitii prin Proiect, astfel ca, la finalizarea Proiectului aria de operare se va dubla.

In ceea ce priveste alimentarea cu apa infrastructura existenta include: 281 Km aductiuni, 1176 Km retele de distributie, 31 SP, 62 rezervoare, 28 Facilitati de tratare, aferente urmatoarelor zone si sisteme de alimentare cu apa:

- Zona Bacau (cu sistemele Bacau, Margineni, Fantanele, Letea Veche),
- Zona Darmanesti (cu sistemele Darmanesti, Moinesti, Casin, Dofteana, Poduri, Targu Ocna, Targu Trotus, Tuta, Viisoara, Gura Vaii, Magiresti si Ardeoani)
- si sistemele: Buhusi, Balcani, Tescani, Barsanesti, Blagesti, Cleja Faraoani, Filipesti, Racova-Garleni, Gioseni-Tamasi, Hemeius, Livezi, Magura, Manastirea Casin, Nicolae Balcescu, Buchila, Orbeni, Campeni, Racaciuni, Fundu Racaciuni, Sarata, Saucesti, Secuieni, Traian, Bogdanesti, Zemes.

Principalele deficiente:

- Surse de apa cu debit insuficient si calitate neconforma
- Statii de clorinare sau de tratare necorespunzatoare sau uzate fizic si moral
- Aductiunile de apa brute Lac Uz - STAP Caraboaia si Barad - Bacau si tratata STAP Caraboaia - SA Casin: deficiente structurale, hidraulice si operationale datorita duratei de viata expirata, stare tehnica deficitara, neasigurarea debitului; Deficiente de mediu - risc pentru sanatatea locuitorilor ca urmare a neetanseitatii conductelor si avariilor; acces dificil in caz de avarii/ reparatii/ mentenanta pe unele tronsoane amplasate pe proprietati private;
- Localitati fara infrastructura de apa si/sau insuficienta gradului de acoperire cu retele de distributie;
- Nivel ridicat al pierderilor de apa tratata cu impact asupra costurilor de operare si calitatii serviciilor;
- Lipsa unui sistem SCADA.

Investitiile propuse au urmarit dezvoltarea unor sisteme de apa care sa asigure conditiile de calitate ai apei conform cu Directiva 98/83/CE, cu influenta directa asupra sanatatii populatiei, precum si siguranta in exploatare, continuitate in furnizarea serviciului, eliminarea deficientelor actuale, optimizarea costuri de exploatarea si posibilitatea extinderii in viitor.

Acestea constau in :

Foraje: 101 buc (5 noi si 96 reab.)

Aductiune: 267 km (76 km reab. si 192 km extindere)

STAP:4 buc noi

Statie clorare: 37 buc (4 buc reab. si 33 buc noi)
 Rezervoare: 41.buc (10 buc reab. si 31 hue noi)
 SP apa: 94 buc (10 buc reab. si 84 hue noi)
 Retele distributie: 491 km (113 km reab. si 378 noi)

Urmare a implementarii investitiilor pe partea de alimentare cu apa se vor atinge urmatoarele obiective:

- cresterea accesului la serviciul public de alimentare cu apa de calitate, controlata microbiologic, in conditii de siguranta si protectie a sanatatii, in conformitate cu Directiva 98/83/ CE de la 31% inainte de proiect la 81 % dupa proiect;
- imbunatatirea sistemelor de management al apei prin:
 - reducerea pierderilor de apa in aria proiectului de la 58.5 % din productia totala de apa in anul 2018(inainte de proiect), la 31.7 % dupa proiect, in anul 2025;
 - optimizarea functionarii si operarii sistemelor de apa in 43 de sisteme de alimentare cu apa si prin realizarea sistemului SCADA de monitorizare, control si interventie la nivelul OR si achizitia de echipamente operationale pentru apa .

Cu privire la reseaua de canalizare si epurarea apelor uzate, infrastructura existenta este compusa din 7 clustere in care sunt grupate 18 aglomerari si 14 aglomerari deservite de SEAU proprii, incluzand 881 Km retele de canalizare, 140 SPAU, 21 SEAU.

Principala deficiente o reprezinta neasigurarea cerintelor din Directiva 91-271 CEE in aglomerarile cu peste 2.000 l.e. ca urmare a insuficientei acoperirii cu retele de canalizare, inclusiv lipsa completa in unele localitati, In vederea conformarii cu cerintele Directivei se propun urmatoarele categorii de investitii:

- Retea canalizare:541.7 km (8.5 km reab. si 533.2 km extindere)
- Colectoare noi: 6 km
- SPAU:354 buc (7 buc reab. si 347 buc noi)
- Refulare SPAU noi: 202.8 km
- SEAU: 4 buc noi si igienizare platforme namol SEAU Bacau

Proiectul mai prevede:

- Masuri pentru asigurarea functionarii optime a infrastructurii:
- 11 Dispecerate SCADA Zonale de apa si apa uzata (DZ) si un Dispecerat SCADA Central (DC)
- Achizitia de echipamente si utilaje operationale,
- Servicii suport pentru operator:
- Asistenta tehnica pentru managementul proiectului, publicitatea si supervizarea lucrarilor;
- Servicii pentru auditul finciar al proiectului.

Investitiile astfel realizate vor conduce la :

- cresterea nivelului colectarii si epurarii apelor uzate, respectiv imbunatatirea calitatii efluentilor, in conformitate cu Directiva 91/271/CEE, de la 53% inainte de proiect, la 75% dupa proiect;

- imbunatatirea sistemelor de management al apei uzate prin:
 - optimizarea functionarii si operarii sistemelor de canalizare in 31 de aglomerari prin realizarea sistemului SCADA de monitorizare, control si interventie la nivelul OR si achizitia de echipamente operationale performante pentru apa uzata si namol
- imbunatatirea nivelului de gestionare a apelor uzate industriale in aria de operare
- imbunatatirea nivelului de gestionare a namolului in aria de operare

Investitiile propuse a se realiza prin proiect se vor realiza etapizat, astfel:

- In prima etapa: 37,6%, respectiv 216.941.723 euro (preturi curente, fara TVA), cu finantare asigurata prin POIM, din care 9.333 euro cheltuieli neeligibile
- In etapa a II a: 62,4%, respectiv 360.200.222 euro (preturi curente, fara TVA), cu finantare asigurata prin PODD.

II. Investitii surse proprii

Programul de investitii surse proprii (PISP) al CRAB SA este finantat din Fondul de intretinere, inlocuire si dezvoltare, acesta din urma fiind constituit si consumat conform OUG. 198/2005, in masura existentei resurselor financiare dupa achitarea ratei la imprumutul in curs.

PISP este structurat pe patru (patru) capitole, dupa cum urmeaza:

Primele doua capitole reprezinta cheltuielile pe care Compania le asigura din surse proprii aferente proiectelor finantate din fonduri nerambursabile, respectiv "Fazarea proiectului Extinderea si reabilitarea infrastructurii de apa si apa uzata " si "Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apa si pa uzata in judetul Bacau 2014-2020".

Cap.A Obiective in continuare (POIM fazare)

Cap.B Obiective in continuare (POIM)

Urmatoarele doua capitole sunt:

Cap.C Intretinere, inlocuire si dezvoltare active

Cap.D Dotari

Valoarea totala a Programului de Investitii Surse Proprii aferent anului 2023 este de 2.309.025 lei fara TVA si este structurat astfel:

1. Cap. A - Obiective in continuare (POIM fazare) pentru care a fost alocata suma de 10.000 lei.

Din acest capitol se asigura finantarea pentru contributia proprie a Operatorului la Proiect.

2. Cap. B -Obiective in continuare POIM, suma alocata = 890.000lei. In acest capitol sunt incluse cheltuielile cu partea neeligibila a salariilor UIP (concedii de odihna, tichete de masa, spor CFP).

3. Cap. C - Intretinere si inlocuire active , suma alocata = 889.650 lei , din care

- C I - Studii, expertize, avize = 39.650 lei. In cadrul acestui subcapitol supraprima cheltuiala o

reprezinta de 29.250 lei esta alocata pentru contractul avand ca obiect „ Expertiza tehnica in caz de avarie a conductei de apa bruta Poiana Uzului - Bacau " incheiat in conformitate cu Legea 10 / 1995.

- C2- Lucrari in continuare = 278.000 lei. Principala lucrare, contractata inca din anul precedent, are ca obiect proiectarea si executia lucrarilor de montaj grup electrogene FC Margineni 2 . Ordinul de incepere a lucrarilor a fost emis pentru data de 27.02.2023.

- C3 si C4- Intretinere , inlocuire active (in continuare) = 572.000lei, valoare din care ne propunem achizitia de pompe, PLC-uri, traductoare, vane, convertizoare, ale caror durata de viata este depasita si care sunt strict necesare desfasurarii in conditii optime a activitatii.

4. Cap. D - Dezvoltare active (Dotari), suma alocata = 519.375 lei. Principalele achizitii constau in :

- cheltuieli pentru implementarea masurilor minimale de conformare cu Directiva NIS (264.725,00 lei)

- suma de 248.450,00 lei reprezinta cheltuieli aferente contractelor de leasing pentru anul 2023.

Obiectivele prezentului plan se pliaza pe obiectivele strategice fundamentale ale Companiei Regionale de Apa Bacau S.A. care reprezinta expresia politicii sale de responsabilitate corporativa in spiritul prevederilor din OUG 109/2011.

Planul de management propus este documentul, care dupa prezentarea sa in cadrul Consiliului de Administratie, va sta la baza activitatilor ce urmeaza a fi desfasurate in urmatoorii 4 ani de mandat, avand ca scop unic realizarea obiectivelor si strategiilor din sfera sa de activitate.

Focusul perioadei de mandat de 4 ani este pus pe eficientizarea activitatilor si respectiv pe flexibilizarea structurilor din cadrul societatii, pe introducerea unui management modern care sa promoveze responsabilitatea, profesionalismul si bunele practici, conditii care sa faciliteze transformarea SC CRAB SA intr-o organizatie eficace si eficienta.

Prezentul Plan de management reprezinta un instrument de planificare strategica a politicii manageriale a societatii CRAB, fiind ca atare document de referinta pentru toti managerii societatii, din momentul aprobarii acestuia de catre Consiliul de Administratie si aducerea acestuia la cunostinta managerilor de nivel superior, mediu si inferior.

Prezentul plan nu este facultativ.

Reprezinta un document previzional intern de formalizare a proceselor si relatiilor de management si are caracter obligatoriu pentru toate structurile societatii , iar nerespectarea sa in totalitate este pasibila de sanctiuni, in conformitate cu prevederile Regulamentului intern.

Presedinte Consiliu de Administratie,
Turcu Ovidiu Leonard

