

**CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE  
AI SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL**

**PLAN DE ADMINISTRARE  
2015-2019**

|            |                                                                                                           |                   |       |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|
| Beneficiar | <b>SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL</b>                                                                      |                   |       |
| Elaborat   | Președinte CA                                                                                             | ZECHERU BOGDAN    | _____ |
|            | Administrator                                                                                             | SMUTZER IOAN      | _____ |
|            | Administrator                                                                                             | NAN NICOLAE       | _____ |
|            | Administrator                                                                                             | COTINGHIN HORIA   | _____ |
|            | Administrator                                                                                             | FUNARU CALIN IOAN | _____ |
| Aprobat    | Adunarea Generală a Acționarilor( CONSILIUL LOCAL BRAN)<br>PRESEDINTE SEDINTA : _____<br>SECRETAR : _____ |                   |       |

## **Introducere**

Planul de administrare 2015-2019 are la bază viziunea managerială a membrilor Consiliului de Administrație asupra perspectivelor de evoluție ale SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL, fundamentată pe nevoia permanentă de oferire de servicii de salubritate, apă și canal de cea mai bună calitate pentru cetățeni Comunei Bran și condiții de muncă decente pentru angajați.

În același timp Planul de Administrare reflectă politica generală a Consiliului de Administrație și anume aceea de a să fie un factor de stabilitate pentru angajații săi și pentru familiile acestora și totodată pentru cetățeni/clienți deserviti.

Direcțiile de dezvoltare a SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL definite prin prezentul Plan de Administrare și operaționalizate prin Planul de Management ce urmează a fi elaborat și prezentat de Directorul general al societății, au la bază principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a societății în raport cu principalii săi colaboratori: consumatori, autoritatea locală, autorități de reglementare, organisme de control, angajați și colaboratori.

Membrii Consiliului de Administrație intenționează ca, pe durata mandatului ce le revine, SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL să fie tratată de către toți partenerii Societății din mediul economic ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate impuse prin actele normative ale serviciilor gestionate. Pornind de la acest deziderat, ariile strategice de activitate ale societății vor fi reprezentate de activitatea de producție (care generează practic valoarea adăugată pentru societate și contribuie la menținerea credibilității acesteia) și activitatea de investiții ca unică modalitate ca societatea să diversifice serviciile pe care le oferă, obiectivul strategic principal al companiei fiind acela al atragerii de noi fonduri direcționate către modernizarea bazei materiale, creând astfel noi locuri de muncă, noi perspective de dezvoltare profesională și noi standarde de calitate pentru serviciile prestate și nu în ultimul rând respectarea normelor europene de mediu.

Având în vedere scopurile menționate anterior, Planul de administrare devine principalul document strategic al SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL, care integrează atât principiile directe privind administrarea Societății în intervalul 2015-2019, cât și obiectivele fundamentale, țințele de performanță și prioritățile strategice definite la nivelul aceluiași orizont calendaristic, care vor sta la baza elaborării Planului de Management și a politicilor constituite la nivel de arie funcțională.

### **1. Cadrul general**

#### **1.1 Prezentarea societății**

SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL este operator licențiat în sfera serviciilor publice de alimentare cu apă/ canalizare și salubritate, prin Ordinele ANRSC 291/25.06.2013 –licența 2490/25.06.2013 operator de apă și canalizare și 210/14.05.2012 –licența 2005/14.05.2012 operator de salubritate, acestea reprezentând o recunoaștere oficială a capacității SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL de a furniza/presta servicii de calitate în aria sa administrativ-teritorială, în condiții de eficiență economică cu menținerea indicatorilor de performanță impuși.

Din punct de vedere al ariei geografice acoperite, activitatea SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL se desfășoară pe raza administrativă a Comunei Bran(Bran, Predelut, Poarta, Sohodol si Simon) , cuprinzând următoarele sisteme: alimentare cu apă: captarea apei, tratarea, aducțiune, înmagazinare și distribuție apă potabilă; canalizare: colectare, epurare și evacuare apă uzate; salubritate: colectarea deșeurilor menajere de la populație, agenți economici și instituții publice, curățenie străzile și alte zone strict delimitate aflate în domeniul public al comunei și activitatea de deszăpezire în limitele teritoriale impuse prin regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor.

Delegarea activităților s-a realizat în baza următoarelor contracte:

Activitatea de apă/canal a fost delegată de Comuna Bran pentru o perioadă de 20 de ani în baza contractului de delegare nr. 8145/16.09.2011 astfel cum a fost el modificat prin actul adițional nr. 1/30.05.2013;

Activitatea de salubritate a fost delegată de Comuna Bran pentru o perioadă de 30 de ani cu posibilitatea de prelungire pentru o perioadă de 15 ani conform contractului de delegare de gestiune nr. 8146/16.09.2011, astfel cum a fost el modificat prin actul adițional nr. 1/29.06.2015.

O imagine cât mai fidelă asupra situației în care se află societatea în momentul actual s-a obținut cu ajutorul analizei SWOT. Astfel, analizând activitatea de producție, operațiunile economice, resursele umane și activitatea financiară s-au obținut informații importante cu privire la punctele tari și slabe ale societății , iar analizând mediul extern s-au descoperit oportunitățile și amenințările cu care se confruntă compania.

**Nr. mediu de personal în perioada 2011-2015 se prezintă astfel:**

- ✓ 2011 – 22 de salariați;
- ✓ 2012 – 23 de salariați;
- ✓ 2013 – 27 de salariați;
- ✓ 2014 – 25 de salariați;

**În prezent activitatea SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL se desfășoară prin intermediul a 23 salariați grupați astfel:**

- ✓ Director general - 1 post;
- ✓ Șef serviciu tehnic – 1 post;
- ✓ Personal TESA - 5 salariați;
- ✓ Compartimentul apă/canal : 9 salariați;
- ✓ Compartimentul salubritate/deszăpezire: 7 salariați;.
- ✓ Din salariații de la apă canal 2 persoane (șoferi) sunt folosiți și în activități legate de salubritate

**Evoluția cifrei de afaceri a societății a avut următoarea dinamică: Anul 2011 : 604.354 lei;**

1. Anul 2012 : 777.818 lei;
2. Anul 2013 : 921.202 lei;
3. Anul 2014 : 1.034.982 lei

Cresterea cifrei de afaceri nu s-a datorat diversificării serviciilor prestate de societate ci majorării nivelului tarifelor serviciilor aprobate în Consiliul local Bran și delegării de către UAT

Bran a unor servicii publice suplimentare( canalizare, deszapezire, curatenie stradala si administrare parcare publica)

In prezent baza materiala a SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL este una precara, de natura sa acopere cu greu serviciile delegate(salubrizare, deszapezire), utilajele de care dispune societatea fiind urmatoarele :

- ✓ **AUTOGUNOIERE - 3 Buc( din care una este defecta).;**
- ✓ **TRACTOR – 1 B UC;**
- ✓ **MINIEXCAVATOR – 1 BUC;**
- ✓ **PLATFORMĂ TRANSPORT MINIEXCAVATOR**
- ✓ **AUTOTURISM PEUGEOUT**

In ceea ce priveste situatia contractelor incheiate cu utilizatorii de servicii, aceasta se prezinta astfel:

**1. PERSOANE FIZICE**

- **CONTRACTE APA: 1.825;**
- **CONTRACTE SALUBRIZARE: 1.537**
- **CONTRACTE APA CANAL 37;**

**2. PERSOANE JURIDICE**

- **CONTRACTE APA: 200;**
- **CONTRACTE SALUBRIZARE: 279**
- **CONTRACTE APA CANAL 50;**

In prezent cifra de afaceri este obtinuta strict doar din activitatea de salubrizare si apa/canal, societatea neavand baza tehnica de utilaje necesara sa-si suplimenteze veniturile prin prestarea de servicii de infrastructura catre terti si/sau catre autoritatea locala( transport materiale, spatii, reabilitati de drumuri, pietruiri, lucrari pentru infrastructura de constructii civile etc).

Activitatea de deszapezire in anii precedenti a fost realizata cu ajutorul unor utilaje( autobasculanta si buld excavator) aflate in proprietatea Primariei Bran, dar care ne- au fost date in folosinta gratuita pe o perioada determinata in baza unui protocoale aprobate de Consiliul local.

Deasemenea am constatat ca administratia anterioara nu a fost foarte preocupata in recuperarea debitelor, la acest moment suma totala pe care debitorii facturati de SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL, incepand cu luna septembrie 2011, o datoreaza fiind de **507.623,14 lei** impartita astfel:

**I. ACTIVITATE APA : 277.945,29 LEI din care:**

**3. PERSOANE FIZICE**

- **Debit curent 2015 : 28.468,49 lei**
- **Ramasita ( 2011-2014) 82.771,48 lei**
- **Penalitati: 39.129,83 lei**

**4. PERSOANE JURIDICE**

- **Debit curent 2015 : 28.643,55 lei**

- Ramasita ( 2011-2014) 69.316,08 lei
- Penalitati: 29.615,86 lei

II. **ACTIVITATE SALUBRIZARE : 222.082,70 LEI** din care:

5. **PERSOANE FIZICE**

- Debit curent 2015 : 27.148,54 lei
- Ramasita ( 2011-2014) 65.584,19 lei
- Penalitati: 29.264 lei

6. **PERSOANE JURIDICE**

- Debit curent 2015 : 19.837,92 lei
- Ramasita ( 2011-2014) 53.753,20 lei
- Penalitati: 26.494,85 lei\

III. **ACTIVITATE CANALIZARE : 7.959,15 LEI** din care:

7. **PERSOANE FIZICE**

- Debit curent 2015 : 148,67 lei
- Ramasita ( 2011-2014) 155,02 lei
- Penalitati: 37,34 lei

8. **PERSOANE JURIDICE**

- Debit curent 2015 : 3.241,33 lei
- Ramasita ( 2011-2014) : 2.245,05 lei
- Penalitati: 1.767,74 lei

\*Aceasta suma cuprinde si sumele calculate cu titlu de penalitati, dar aceste penalitati se pot modifica in sensul scaderii lor, intrucat programul de evidenta pe care il are UPB nu permite limitarea penalitatilor conform legii la valoarea debitului.

\*\* Nu va putem identifica la acest moment sumele prescrise intrucat la fel programul nu poate sa emita o astfel de situatie. Au fost facute demersuri pe langa firma de soft care asigura mentenanta programului si am solicitat introducerea unei astfel de facilitati si astfel in perioada urmatoare o sa putem evalua foarte clar si sumele asupra carora a actionat prescriptia extinctiva.

\*\*\* din suma totala de **507.623,14 lei**, pentru suma de **76.465,43 lei** **exista o probabilitate foarte mare sa nu mai poata fi recuperata** intrucat aceasta este datorata de societati comerciale aflate in procedura de faliment. La aceste societati UPB s-a inregistrat la masa credala dar avand in vedere ca are calitatea de creditor chirografar, practic posibilitatea de recuperare a acestor debite este „0”

**Puncte tari societate:**

- Contractele de delegare a gestiunii serviciilor de salubritate, apa/canal incheiate pe o perioada lunga de timp;
- Izvoare de apa de buna calitate care nu necesita o tratare excesiva;
- Statie de epurare relativ noua;
- Lipsa competitorilor pe piata locala

**Puncte slabe:**

- Dotare tehnica extrem de modesta care face greoaie prestarea serviciilor delegate; Lipsa dotarilor poate duce la o realizare defectuoasa a obligatiilor din contractele de delegare si din regulamentele de organizare si functionare a serviciilor , existand pericolul real ca autoritatea locala ceara rezilierea totala sau partiala a unor servicii delegate prin contractele contractelor de concesiune;
- Lipsa oricarui orizont, raportat la baza de utilaje actuala, de sporire a veniturilor din alte surse;
- Management nexperimentat si fara o viziune de dezvoltare;
- Debite mari inregistrate catre societate de catre beneficiarii serviciilor, datorate insuficientei aplecari a administratiei precedente in recuperarea acestor debite cu pericolul ca unele dintre acestea sa fie afectate de prescriptia extinctiva;
- Lipsa de motivatie a salariatilor datorata slabei salarizari;
- Lipsa hartilor si evidentelor privind traseele conductelor de aductiune apa si canalizare;
- Insuficienta monitorizare a activitatii de colectare si de identificare a beneficiarilor de servicii. Nefacturarea catre beneficiari a tuturor serviciilor prestate, existand in acest sens activitati realizate de societate benevol fara a exista comenzi sau alte documente justificative pentru prestarea unor activitati.
- Lipsa bonitatii si a garantiilor necesare accesarii unor credite de investitii;
- Datorii mari catre Consiliul local Bran provenite din neplata impozitelor pe proprietate si a redeventelor de la momentul incheierii contractelor de delegare si pana in prezent;

**Oportunitati :**

- Dezvoltarea infrastructurii prin atragerea de catre UAT Comuna Bran a unor fonduri prin programul national de dezvoltare 2014-2020, necesare pentru realizarea extinderii retelei de canalizare in toata comuna si reabilitarea retelelor de apa care au iesit din perioada normata de functionare;
- Inovatii tehnologice
- Dezvoltarea comunei prin edificarea de noi functiuni turistice si case de vacanta in zonele de dezvoltare preconizate prin strategia de dezvoltare a Comunei Bran pentru perioada 2015-2025;

**Amenintari identificate**

- Slaba dotare tehnica
- Legislatia si birocratia
- Influenta politica
- Factori de mediu

- Schimbări în regimul taxelor;
- Lipsa unei concurențe în domeniul gropilor ecologice, existând la nivel de Brașov o stare de monopol, care poate duce la creșteri a prețurilor de predare a deșeurilor menajere;

SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL este o entitate care nu are o tradiție în sectorul în care activează fiind o societate nouă rezultată din transformarea în anul 2011 a serviciului comunal din cadrul Primăriei Brașov. În perioada scurtă de activitate societatea a încercat să fie dinamică putând să se laude cu destul de puține realizări:

- **Crearea cadrului legal desfășurării în condiții de legalitate a activității;**
- **preocuparea pentru angajați și pentru familiile acestora**, oferindu-le stabilitate, utilizând profesionalismul angajaților și experiența dobândită de aceștia în cadrul societății;
- **raportarea permanentă la ceea ce se întâmplă în piața specifică**, fiind preocupați de îmbunătățirea serviciilor prestate;

## 1.2 Cadrul instituțional

Prezentul Plan de Administrare a fost elaborat în baza Ordonanței de urgență nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice cu respectarea prevederilor Legii nr.544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.

Conform art.30 (1) din OUG 109/2011, în termen de 90 de zile de la data numirii sale, Consiliul de Administrație elaborează și prezintă Adunării generale a acționarilor, spre aprobare, Planul de administrare, care include strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat.

Operatorul local SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL se încadrează în prevederile OUG nr.109/2011, fiind o societate comercială cu răspundere limitată, constituită în conformitate cu prevederile Legii 31/1990, privind societățile comerciale, ca și societate cu asociat unic, Consiliul Local Brașov

Prezentul Plan de administrare a fost elaborat în **spiritul practicilor și principiilor guvernanței corporative**, în scopul de a optimiza procesele și relațiile manageriale, precum și pe cele de administrare, constituite la nivelul Societății prin asigurarea unei transparențe sporite a selecției organismelor de administrație și a celor de management, prin creșterea responsabilității manageriale, precum și prin crearea unor mecanisme suplimentare de protecție a drepturilor acționarilor societății, în conformitate cu reglementările OUG 109/2011.

## 1.3 Cadrul legal

Planul de administrare se pliază în totalitate pe legislația aplicabilă societăților comerciale din România, coroborată cu legislația și reglementările existente în domeniul serviciilor comunitare de utilități publice în general, respectiv în domeniul serviciilor publice de apă și canalizare, în particular, precum și cu alte acte normative, respectiv:

1. Legea 31/1990 privind societățile comerciale;
2. Ordonanța de urgență nr.109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;
3. Legea 544/2001, privind liberul acces la informațiile de interes public;

4. Hotărârea de guvern nr.123/2002- Normele metodologice de aplicare a Legii nr.544/2001, privind liberul acces la informațiile de interes public;
5. Legea 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare;
6. Legea 241/2006 a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, cu modificările și completările ulterioare;
7. Ordinul nr.88/2007 pentru aprobarea Regulamentului cadru al serviciului de alimentare cu apă și canalizare;
8. Ordinul 90/2007 pentru aprobarea contractului cadru de furnizare, prestare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare;
9. Legea nr. 51/2006 privind serviciile comunitare de utilitati publice, republicată;
10. Legea nr. 101/2006 a serviciului de salubritate a localităților, republicată (2014);
11. Legea 211/2011, privind regimul deșeurilor;
12. Ordinul ANRSC nr. 82/2015 privind aprobarea Regulamentului-cadru al serviciului de salubritate a localitatilor;
13. HG 621/2005 privind gestionarea ambalajelor și deșeurilor de ambalaje, cu toate modificările ulterioare
14. HG 349/2005 privind depozitarea deșeurilor, cu modificările ulterioare
15. Ordinul 757/2004 privind aprobarea Normativului tehnic privind depozitarea deșeurilor;
16. Contractul de delegare a gestiunii pentru serviciile de apa/canal nr. 8145/16.09.2011 astfel cum a fost el modificat prin actul aditional nr. 1/30.05.2013;
17. Contractul de delegare a gestiunii pentru serviciul de salubritate nr. 8146/2011;

Nu în ultimul rând, Planul de Administrare al SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL se realizează la principiile de acțiune pentru serviciile publice de gospodărire comunală, care se consideră a fi valabile, necontradictorii, relativ invariabile în timp și complementare, în raport cu următoarele **principii de bază**: principiul universalității serviciilor publice, principiul transparenței și profesionalismului operațiunilor organizatorice comerciale în sistemul serviciilor de gospodărire comunală, principiul eficienței economice și principiul intercorelării dinamice a dezvoltării economico-sociale locale, regionale și naționale, cu cea a modernizării sistemului serviciilor publice de gospodărire comunală.

## **2. Principii directoare privind administrarea SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL în perioada 2015-2019**

Administrarea SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL pe perioada mandatului actualului Consiliului de Administrație se va concentra în primul rând pe modernizarea și re tehnologizare bazei materiale a societății astfel încât să fim în măsură să :

- diversificăm serviciile oferite de societate pentru terți, în urma cărora să sporească veniturile societății și din alte surse;
- furnizăm servicii de calitate superioară pentru consumatori, respectiv a unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății;

- armonizam practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative elaborate în conformitate cu Ordonanța de urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.
- îmbinam profitabilitatea economica cu interesul cetățeanului, societatea intentionand ca de acum înainte sa promoveze o abordare echilibrată între politica de refinanțare și politica de investiții/dividente , astfel încât performanța economică a societății să se reflecte și în gradul de satisfacere a cetățenilor;

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

## **2.1 Relația cu consumatorii**

Relația cu consumatorii va avea la bază următoarele linii directoare:

- ✓ **Îmbunătățirea calității serviciilor prestate** – pe de o parte se va realiza o îmbunătățire calitativă a serviciilor prestate, ca urmare a finalizării lucrărilor de extindere, modernizare și/sau reabilitare rețelelor de alimentare cu apă și a rețelelor de canalizare, modernizare a parcului de utilaje de curatenie, iar pe de altă parte se va realiza o monitorizare atentă a modului de interacțiune a angajaților cu consumatorii, în vederea sancționării comportamentelor care dăunează imaginii societății;
- ✓ **Transparentizarea fluxurilor comunicaționale-** se va institui un program al personalului cu funcții de conducere pentru primirea de clienți în audiență.
- ✓ **Soluționarea promptă a reclamațiilor-** se vor realiza îmbunătățiri în ceea ce privește interacțiunea cu cetățenii, utilizând sistemul de evaluare a performanțelor ca pârghie coercitivă pentru angajați în vederea îmbunătățirii relației cu cetățenii;
- ✓ **Constientizare și implicare-** se va elabora o politică integrată de atragere a noi consumatori în rețeaua de furnizare a serviciilor de salubritate și de alimentare cu apă/ canalizare pe măsura ce autoritatea locală o să dispună de fondurile necesare dezvoltării rețelei de canalizare;
- ✓ **Confidențialitate-** se va elabora o politică de confidențialitate cu privire la datele cu caracter personal ale consumatorilor;
- ✓ **Performanță-** pornind de la sistemul de evaluare a performanțelor personalului, care va fi extins în continuare, pentru posturile care presupun interacțiunea cu cetățeanul vor fi stabilite nivele de servicii care vor fi aduse la cunoștință consumatorilor prin intermediu web-site-ului societății;

## **2.2 Relația cu asociatul unic**

Relațiile cu asociatul unic vor avea la bază următoarele linii directoare:

- ✓ **Transparență și comunicare-** semestrial va fi înaintat Consiliului Local al Comunei Bran un raport de activitate a administratorilor societății, prin intermediul căruia se va monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de administrare, vor fi prezentate principalele decizii strategice adoptate la nivelul Consiliului de Administrație

și va fi înaintat un plan de acțiune sintetic cu obiectivele din planul de administrare ce urmează a fi îndeplinite în perioada următoare. De asemenea, membrii consiliului local vor fi informați cu privire la ședințele Consiliului de Administrație, fiind invitați să participe la aceste întâlniri;

- ✓ **Management participativ** – deciziile strategice ce cad în sarcina Consiliului de Administrație vor fi adoptate cu avizul consultativ al Adunării Generale a Asociaților (Consiliul local al Comunei Bran), instituindu-se la nivelul societății o manieră de lucru modernă, colaborativă;
- ✓ **Colaborare cu autoritatea locală**, astfel încât autoritatea să promoveze serviciile oferite de societate și să conditioneze eliberarea unor autorizații/certificate de neurmarire fiscală de încheierea de către solicitant a contractului de salubritate/apă/canal respectiv de plată restanțelor pentru serviciile de care a beneficiat;

### **2.3 Relația cu managerii**

Relația cu managerul/managerii va avea la bază următoarele linii directoare:

- ✓ **Disciplină și autoritate** – vor fi instituite criterii suplimentare de performanță pentru persoana/persoanele care exercită prerogative manageriale, care îi vor responsabiliza pe aceștia inclusiv pentru comportamentul personalului subordonat;
- ✓ **Instruire** – va fi elaborat un program distinct de formare profesională a personalului cu atribuții în domeniul managementului, pe fondul lipsei de experiență a acestuia, care este mult prea puternic ancorat în activitățile coordonate, tratând în subsidiar aspectele manageriale ale muncii prestate;
- ✓ **Planificarea succesorală** – la nivelul postului de manager va fi nominalizată și inițiată o persoană care va prelua prerogativele de conducere, în cazul indisponibilizării totale sau parțiale a ocupantului funcției de conducere; persoana în cauză va urma la rândul ei programul de formare profesională destinat managerilor și vor dispune de aceeași autonomie decizională în raport cu subordonații;
- ✓ **Tratament nediscriminatoriu** – rezultatele evaluărilor profesionale și criteriile de performanță vor fi interpretate de consiliul de administrație cu obiectivism;
- ✓ **Evitarea conflictului de interese** – administratorii se vor asigura de faptul că deciziile adoptate de către manager/manageri nu sunt subiective și nu intră sub incidența conflictelor de interese;

### **2.4 Relația cu angajații**

Relația cu angajații va avea la bază următoarele linii directoare:

- ✓ **Stabilitate și motivare** – angajații vor fi motivați în mod pozitiv să desfășoare o activitate de calitate, va fi menținut un climat organizațional favorabil performanței, și vor fi introduse stimulente de natură să-i motiveze;
- ✓ **Armonizarea intereselor** – vor fi organizate întâlniri la 3 luni între administratori, manager și reprezentanții salariaților, în vederea apropierei managementului de execuție și adoptării unor măsuri operative de a veni în întâmpinarea nevoilor exprimate de angajați;
- ✓ **Consolidarea spiritului de echipă** – vor fi încurajate activitățile de echipă, atât în cadrul societății cât și în afara acesteia;

### **2.5 Relația cu alți colaboratori**

Relația generală cu alți colaboratori va avea la bază următoarele linii directoare:

- ✓ **Acces direct la informație** – societatea va furniza tuturor părților interesate informații de interes general complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare a societății și la strategia acesteia, la mecanismele în baza cărora sunt adoptate deciziile, nivelurile și politica salarială a personalului de conducere, precum și la orice alte informații de interes public. În acest sens vor fi consolidate relațiile dintre Consiliul de Administrație și Compartimentul de Relații cu Publicul;
- ✓ **Corectitudine**- societatea va fi supusă anual unui audit financiar extern, independent și obiectiv, care să confirme veridicitatea situației economice și financiare a societății;

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

### **3..Obiective și priorități strategice privind administrarea SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL în perioada 2015-2019**

#### **3.1 Viziune și principii generale de management.**

Suntem un operator local de salubritate, apă și canal și avem ca obiectiv obținerea performanțelor operaționale și financiare exstiatand totodata respectul față de client si față de mediul înconjurător.

Viziunea de management aferentă Planului de Administrare este focalizată pe respectarea principiilor fundamentale de management corporativ, premiză a maximizării eficienței și eficacității SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL, pentru perioada 2015-2019.

##### **1. Principiul managementului participativ**

Este necesară crearea și menținerea organismelor de management participativ în cadrul SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL. Prezentul Plan de Administrare propune operaționalizarea acestui principiu, cel puțin prin următoarele acțiuni:

- ✓ permanetizarea, cu frecvență regulată lunară a unor sedințe la care vor participa administratorii societatii, directorul societatii , precum și invitați din partea compartimentelor societatii; contabilitate, economic si tehnic.
- ✓ reglementarea relațiilor cu colaboratorii prin implementarea principiilor guvernantei corporative, reglementate prin OUG nr.109/2011.
- ✓ consultarea salariaților folosind diverse chestionare cu privire la principalele decizii cu impact în zona de resurse umane.

**2. Principiul supremației obiectivelor** -corespunzător ierarhiei și obiectivelor stabilite este nevoie să se stabilească ierarhia și dimensiunile subdiviziunilor organizatorice, ceea ce va duce la concentrarea principalelor resurse umane din societate în sectoarele de muncă cele mai importante.

Acest principiu va fi implementat, în baza prezentului Plan de Administrare, prin două acțiuni:

- Formalizarea sistemului categorial de obiective organizaționale prin introducerea unui set de documente previzionale, care va include cel puțin următoarele: Strategia globală de dezvoltare, Planul de administrare al societății, Planul de management al societății,

Strategii de dezvoltare la nivelul ariilor funcționale cheie ( resurse umane, informatizare, investiții);

- Implementarea sistemului de evaluare a performanțelor organizaționale, ca mijloc de monitorizare și control al gradului de realizare a obiectivelor, prin utilizarea pe scară largă a indicatorilor de performanță;

### **3.Principiul apropierii managementului de execuție.**

- reducerea numărului de niveluri ierarhice la minim.

### **4. Principiul permanenței managementului.**

Pentru fiecare post de conducere trebuie să fie prevăzută o persoană care să poată înlocui oricând titularul său. Planul de Administrare prevede operaționalizarea principiului prin cel puțin 3 măsuri în sfera resurselor umane:

- generalizarea sistemului de evaluare a performanțelor la nivelul tuturor verigilor organizatorice și posturilor din cadrul societății, măsură care va permite o evaluare pertinentă și obiectivă a personalului și implicit o identificare a angajaților cu potențial de a suplini posturile de conducere.
- elaborarea și actualizarea permanentă a strategiei de dezvoltare a resurselor umane, în corelare cu obiectivele strategice ale organizației, care va include o componentă privind planificarea succesorală;
- operaționalizarea de planuri de carieră pentru pozițiile din organizație care sunt considerate de importanță strategică;

## **3.2 Declarația de misiune**

- ✓ dorim să furnizăm servicii de salubritate apă și apă/canal la prețuri accesibile care să anticipeze nevoile și așteptările clienților din zona noastră de acoperire;
- ✓ ne angajăm să promovăm respectul și transparența prin tratamentul egal al tuturor clienților noștri și prin menținerea unei comunicări eficiente cu toți factorii interesați;
- ✓ țintim un nivel ridicat de profesionalism prin continuă instruire a angajaților noștri pe care îi tratăm cu respect și fără discriminare;
- ✓ construim viitorul companiei noastre având drept scop prosperitatea, continuitatea, stabilitatea și dezvoltarea durabilă a acesteia printr-un management competitiv;
- ✓ vom promova responsabilitatea instituțională, protecția și conservarea mediului înconjurător;
- ✓ recuperarea debitelor restante de la beneficiarii de servicii;
- ✓ diversificarea prestarilor de servicii realizate de societate prin achiziționarea de utilaje astfel încât compania să poată realiza și lucrări atât pentru terți cât și pentru autoritatea locală;

## **3.3 Obiective strategice**

Orizontul 2015-2019 urmărește continuarea liniei de dezvoltare a societății prin consolidarea obiectivelor strategice pe care societatea și le asumă, reflectând atât valorile societății cât și țintele generale de performanță economică.

Pentru realizarea misiunii sale, SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL își propune următoarele obiective strategice, având în vedere principalele direcții:

### **1.Eficiența economică**

- ✓ optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;
- ✓ monitorizarea permanentă a costurilor de operare și reducerea acestora folosind inovația aplicată;
- ✓ obținerea unei marje optimale de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății, cât și rambursarea creditelor pe care urmează să le contractăm și stimularea personalului;
- ✓ promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate a populației;
- ✓ monitorizarea permanentă a activităților de salubritate, apă/canal astfel încât să nu existe clienți care să beneficieze de serviciile oferite de societate fără ca aceștia să achite contravaloarea acestor servicii;
- ✓ identificarea persoanelor fizice/juridice care au formulat declarații neconforme cu realitatea în ceea ce privește nr. de persoane aflate în imobil sau nr. de camere aflate în circuitul turistic;
- ✓ contorizarea agenților economici în materie de furnizare a apei;
- ✓ colectarea deșeurilor numai de la titularii de contracte;
- ✓ Modificarea contractelor cu beneficiarii (persoane fizice și juridice) a serviciilor de salubritate, apă și canal, în baza datelor declarate de către aceștia cu privire la nr. de persoane din imobile respectiv nr. de camere aflate în circuitul turistic, existența piscinelor etc.;

### **2. Modernizare și îmbunătățire a serviciului**

- ✓ întreținerea continuă și supravegherea atentă a sistemului de alimentare cu apă potabilă, a sistemului de colectare a apelor reziduale și a sistemului de epurare, având permanent pregătite echipe de intervenție rapidă;
- ✓ colectarea tuturor apelor uzate prin rețeaua de canalizare, epurarea acestora și tratarea nămolurilor, cu respectarea standardelor de calitate;
- ✓ introducerea spălării și măturatului mecanizat stradal în zona delegată;
- ✓ modernizarea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată, în beneficiul populației și al mediului din Comuna Bran în scopul îndeplinirii obligațiilor asumate prin Contractele de delegare;
- ✓ asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
- ✓ extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către clienți;
- ✓ îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi;
- ✓ achiziționarea de utilaje astfel încât compania să-și poată diversifica aria de servicii atât către autoritatea locală cât și către terți interesați;
- ✓ Centralizarea și completarea propriu-zisă a bazei de date din modulul facturare cu informațiile declarate pe proprie răspundere de către clienți.

### **3. Orientarea către client**

- ✓ preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse.
- ✓ îmbunătățirea calității vieții populației care trăiește în zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de salubritate, deszapezire, apă potabilă și canalizare la nivelul standardelor dispuse prin legislația aplicabilă;
- ✓ informarea eficientă și educarea utilizatorilor în ceea ce privește consumul rațional de apă;
- ✓ educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu și la pericolele deversării anumitor substanțe în mediul natural;

### **4. Competența profesională**

- ✓ creșterea eficienței generale a societății prin corectă dimensionare, informare și motivare a personalului .
- ✓ crearea unui mediu favorabil învățării în companie și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne;
- ✓ dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă și evaluarea atentă a angajaților;

### **5. Grija pentru mediu**

- ✓ gestionarea rațională a resurselor naturale;
- ✓ eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;
- ✓ implementarea eficientă a tehnologiilor de epurare moderne conform standardelor europene;
- ✓ implementarea metodelor eficiente de gestionare a nămolurilor;
- ✓ aplicarea politicilor de management durabil pentru monitorizarea resurselor și evaluarea riscurilor de mediu;
- ✓ elaborarea și implementarea politicilor de responsabilități sociale;

### **6. Grija pentru sănătatea populației și a angajaților**

- ✓ preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin modernizarea sistemului de monitorizare a calității apei uzate și apei potabile și colectarea deșeurilor menajere;
- ✓ furnizarea apei potabile la parametri de potabilitate impuși de normativele în vigoare;
- ✓ asigurarea securității și sănătății angajaților SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL;

### **3.4 Ținte de performanță**

În vederea realizării obiectivelor strategice menționate în cuprinsul prezentului program , care au un caracter generic, Planul de administrare 2015-2019 prevede o serie de obiective strategice prezentate sub formă de ținte de performanță, exprimate cantitativ, pe baza obligațiilor asumate prin Contractele de delegare a gestiunii serviciilor publice de salubritate de alimentare cu apă și de canalizare , în regulamentele de organizare și funcționare a serviciilor și care se vor reflecta și în contractele de mandat și implicit în planul de management al directorului general.

Această a doua categorie de obiective strategice include :

1. **Nivelul minim lunar al cifrei de afaceri 90.000 lei începând cu anul 2016;**
2. **asigurarea unei rate a profitului brut operațional de minim 10% începând cu finele anului 2017.**

3. asigurarea unei lichidități curente supraunitare(raport între activele circulante și totalul datoriilor pe termen scurt) la finele fiecărui an din orizontul de timp 2015- 2019.

4. asigurarea unei perioade de recuperare a creanțelor curente din activitatea de exploatare de maxim 90 de zile la sfârșitul fiecărui an din orizontul de timp 2015-2019.

5. asigurarea unui raport al populației deservite/angajat egal cu 250 persoane până la finele anului 2019.

6. reducerea apei nefacturate la 10% până la finele anului 2019.

7. realizarea a 900 lei costuri de exploatare la 1.000 lei venituri din exploatare pentru fiecare an din orizontul de timp al Planului de administrare.

8. asigurarea unei medii a productivității muncii a sumei de 5.000 lei/salariat/luna începând cu anul 2017 al Planului de administrare.

9. asigurarea unei duratei medii de reparare a conductelor avariate de maxim 3 zile de la data înregistrării reclamațiilor la SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL pentru fiecare an din orizontul de timp al Planului de administrare.

10. perioada de plată a datoriilor din activitatea de exploatare să nu depășească 30 de zile de la data înregistrării facturii la SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL pentru fiecare an din orizontul de timp 2016-2019.

11. Încheierea de contracte de apă/canalizare și salubritate cu toate persoanele fizice/juridice care beneficiază de acest serviciu- termen limită 31.12.2016;

12. Recuperarea debitelor restante de la beneficiari( tinta de recuperare: 60%) obiectiv întins pe orizontul de timp 2015-2019.

Planul de management al SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL va fi documentul care va detalia ansamblul obiectivelor strategice constituite pentru perioada 2015-2019, sub formă de obiective tactice.

### **3.5 Priorități strategice**

Realizarea obiectivelor strategice asumate prin prezentul Plan de Administrare, va fi susținut de operaționalizarea următoarelor priorități strategice la nivelul orizontului 2015-2019.

1. Demararea din surse proprii și surse atrase a acțiunii de modernizare/creare a bazei materiale și tehnice astfel încât societatea să fie în măsură să presteze servicii orientate spre infrastructura către persoane fizice și autoritatea locală;

2. Implementarea managementului prin obiective și standarde de performanță, ca tehnică principală de management utilizată de SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL.

3. Continuarea proceselor de gestionare a pierderilor de apă, prin implementarea sistemelor avansate de management al pierderilor.

4. Stabilirea de indicatori de performanță pentru toate verigile organizatorice din cadrul companiei și pentru fiecare angajat, în scopul de a monitoriza gradul de realizare a obiectivelor la nivel de post.

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

6. Creșterea gradului de informatizare a societății prin extinderea sistemului informatic la nivelul activităților care în prezent sunt mai puțin informatizate.

7. Mărirea ariei de operare prin extinderea rețelelor de canalizare, în zonele localității unde au în prezent doar rețele de apă potabilă.

8. Fundamentarea în continuare a tarifelor practicate pentru serviciile de salubritate, apă și de canalizare, având la bază principiul acoperirii tuturor costurilor.

9. Menținerea unei marje de profit relativ constantă, prin reducerea cheltuielilor de exploatare, având în vedere creșterea volumului cheltuielilor financiare necesare rambursării creditelor care urmează să fie contractate pentru îmbunătățirea bazei materiale a societății.

10. Creșterea volumului investițiilor realizate din surse proprii de finanțare, în principal pentru dotarea cu utilaje și echipamente de lucru mai performante de natură să asigure o diversificare a serviciilor prestate de societate.

11. Promovarea unei culturi organizaționale bazate pe motivarea valorilor și pe stimularea performanțelor, cu scopul de a avea un cadru propice unei activități eficiente și eficace.

12. Formarea permanentă a personalului societății, în vederea creșterii nivelului de competență profesională al fiecărui angajat, concomitent cu cultivarea mândriei de a fi angajat al SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL.

#### **4 .Concluzii**

Principiile directoare privind administrarea Companiei de Apă în intervalul 2015-2019, obiectivele strategice, țintele de performanță și prioritățile strategice statuate prin prezentul Plan de administrare, se constituie în standarde de performanțe obligatorii pentru echipa de management a societății, reprezentând parte componentă a Planului de Management și a politicilor de dezvoltare la nivel de arie funcțională.

Planul de administrare 2015-2019 reprezintă un instrument de planificare strategică a politicii de administrare a SC UTILITATI PUBLICE BRAN SRL , fiind ca atare un document de referință pentru toți administratorii și managerul societății, din momentul aprobării și aducerii acestuia la cunoștința directorului. Prezentul Plan de administrare nu este facultativ, el reprezentând un document previzional intern de formalizare a proceselor și relațiilor de management, are caracter obligatoriu, iar nerespectarea sa în totalitate este pasibilă de sancțiuni, în conformitate cu prevederile Regulamentului intern și ale altor documente organizatorice