

## PLAN DE MANAGEMENT 2021- 2024

### COMPANIA DE APĂ OLTENIA S.A.

<b>Beneficiar</b>	SC Compania de Apă Oltenia S.A.	
<b>Elaborat</b>	Director Economic	Bălăceanu Anca Delia
<b>Aprobat</b>	Administrator	Bonescu Adrian _____
	Administrator	Mitriță Constantin _____
	Administrator	Ghencioiu Marian _____
	Administrator	Barbărasă Gheorghe _____
	Administrator	Dragu Alin Paul _____
	Administrator	Ilie Virgil Daniel _____
	Administrator	Dumitru Silviu Ionel _____

## CUPRINS

CAPITOLUL I: INTRODUCERE, CADRUL LEGAL, CADRUL INSTITUȚIONAL, PREZENTAREA COMPANIEI.....	3
1. INTRODUCERE.....	3
2. CADRUL INSTITUȚIONAL.....	3
3. CADRUL LEGAL.....	4
4. PREZENTAREA COMPANIEI.....	4
CAPITOLUL II: VIZIUNEA, DECLARAȚIA DE MISIUNE ȘI OBIECTIVELE STRATEGICE.....	8
DECLARAȚIA DE MISIUNE A DIRECTORULUI ECONOMIC.....	8
OBIECTIVELE STRATEGICE:.....	8
1. Obiective comerciale.....	8
2. Obiective financiare.....	9
3. Obiective de personal.....	10
4. Obiective de dezvoltare.....	10
CAPITOLUL III: INDICATORI DE PERFORMANȚĂ.....	11
CAPITOLUL IV: STRATEGIA DE CONDUCERE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR STRATEGICE ȘI A INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ.....	13
A. Strategii privind continuarea procesului de eficientizare a activității comerciale...13	
B. Strategii privind continuarea procesului de îmbunătățire a performanțelor financiare.....	16
C. Strategii de resurse umane.....	20
D. Strategii de dezvoltare.....	21
CONCLUZII.....	23

## **CAPITOLUL I: INTRODUCERE, CADRUL LEGAL, CADRUL INSTITUȚIONAL, PREZENTAREA COMPANIEI**

### **1. INTRODUCERE**

Planul de management a fost întocmit în conformitate cu prevederile OUG 109/ 2011, art.36 alin.(1), aprobată prin Legea 111/ 2016.

Scopul elaborării prezentului document este acela ca, pe baza Planului de Administrare elaborat de Consiliul de Administrație al Companiei de Apă Oltenia SA pentru perioada 2017 – 2021 să se stabilească Planul de Management cuprinzând strategia de conducere a operatorului regional de alimentare cu apă și canalizare din județul Dolj, pe durata contractului de mandat aferent perioadei 2021- 2024, pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractul de mandat al Directorului Economic.

Planul de Management are ca bază viziunea managerială a Directorului Economic, în acord cu Planul de management al Directorului General și al Planului de Administrare elaborat de Consiliul de Administrație , pentru dezvoltarea strategică a Companiei de Apă Oltenia SA, pe baza evoluției până în prezent a serviciului public de alimentare cu apă și canalizare, ținând cont de contextul și tendințele actuale în domeniul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare și de prognozele și perspectivele ce pot fi anticipate, astfel încât să asigure menținerea unei companii de utilități moderne, viabilă financiar, sustenabilă economic, care să ofere servicii de calitate utilizatorilor, să fie responsabilă față de societate, față de toți ceilalți parteneri implicați în derularea serviciului și față de mediu, în condițiile unei dezvoltări durabile.

### **2. CADRUL INSTITUȚIONAL**

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

Conform art. 36 alin.(1) din OUG nr. 109/30.11.2011(modificată și completată prin Legea nr. 111/2016), în termen de 60 de zile de la numire, directorii elaborează și prezintă Consiliului de Administrație o propunere pentru componenta de management a Planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari

Operatorul regional S.C. Compania de Apa Oltenia S.A. se încadrează în prevederile O.U.G. 109/2011, fiind o societate comerciala pe acțiuni constituită în temeiul Legii nr. 31/1990 privind societățile.

### 3. CADRUL LEGAL

- Legea nr. 31/1990 privind societatile
- O.U.G. 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice.
- Legea 544/2001 privind liberul acces la informatiile de interes public
- Actul Constitutiv al S.C. Compania de Apa Oltenia S.A.
- Legea 51/2006 privind serviciile comunitare de utilitati publice
- Legea 241/2006 privind serviciul de alimentare cu apa si canalizare.
- Ordinul 88/2007 privind aprobarea Regulamentului cadru al serviciului de alimentare cu apa si canalizare.
- Ordinul 90/2007 privind aprobarea contractului cadru de furnizare, prestare a serviciului de alimentare cu apa si canalizare.
- Contractul de delegare de gestiune nr. 122/2009.
- Hotararea Asociatiei de Dezvoltare Intercomunitara Oltenia nr. 11/19.12.2014 privind aprobarea Regulamentului serviciului de alimentare cu apa si de canalizare asigurate de S.C. Compania de Apa Oltenia S.A.

### 4. PREZENTAREA COMPANIEI

Compania de Apă Oltenia S.A., este persoană juridică română, înființată ca societate pe acțiuni în conformitate cu legislația română aplicabilă, având ca acționari Municipiul Craiova, Municipiul Calafat, Municipiul Băilești, Orașul Filași, Orașul Segarcea, Orașul Bechet, Orașul Dăbuleni, Comuna Breasta, Comuna Călărași – prin consiliile locale respective, precum și Județul Dolj, prin Consiliul Județean.

Obiectul de activitate al Companiei este operarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare a căror gestiune îi este delegată conform Contractului de Delegare încheiat cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Oltenia, în aria delegării definite în respectivul contract. Compania își desfășoară activitatea exclusiv pentru Autoritățile Locale care i-au delegat, prin Asociație, gestiunea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare.

Compania de Apă Oltenia S.A., deține Licența nr.0893/23.03.2010, clasa I, de operator al serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, licență acordată de către Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice, prin ordinul președintelui A.N.R.S.C. nr. 136/23.03.2010, prin care i se acordă permisiunea de a furniza serviciile conform prevederilor Contractului de delegare.

Disponând de echipamente tehnice și utilaje specializate, precum și de personal cu înalt nivel profesional și îndelungată experiență, Compania de Apa Oltenia asigură serviciile de

alimentare cu apă și de canalizare pentru cca. 350.000 de utilizatori și are ca principii securitatea serviciului, tarifarea echitabilă, rentabilitatea, calitatea și eficiența serviciului, transparența și responsabilitatea publică, incluzând consultarea cu patronatele, sindicatele, utilizatorii și cu asociațiile reprezentative ale acestora, adaptabilitatea la cerințele utilizatorilor, accesibilitatea egală a utilizatorilor la serviciul public, pe baze contractuale, respectarea reglementărilor specifice din domeniul gospodării apelor, protecției mediului și sănătății populației.

În prezent SC Compania de Apă Oltenia SA furnizează serviciile de alimentare cu apă și de canalizare în baza Contractului de delegare a gestiunii nr.122/05.12.2009, încheiat cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Oltenia și a licenței de operator clasa I nr.4866/27.02.2020, după cum urmează :

- a) serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare în municipiile Craiova, Calafat și Băilești, orașele Filiași, Segarcea, Bechet și Dăbuleni și comunele Bârca, Bistreț, Breasta, Caraula, Călărași, Carpen, Cârcea, Goicea, Ișalnița, Plenița, Podari, Poiana Mare din județul Dolj;
- b) serviciul public de alimentare cu apă, din comunele Almăj, Brădești, Coțofenii din Față, Malu Mare, Seaca de Câmp și Țimnicu de Sus din județul Dolj, precum și comunele Țânțăreni și Telești din județul Gorj;

Asigurarea alimentării cu apă și a preluării apelor uzate a constituit o preocupare constantă a administrației publice locale de-a lungul timpului.

Dacă la începuturile existenței sale, prin anul 1475, Craiova - rezultată din contopirea mai multor sate - avea ca surse de apă câteva fântâni cu izvoare naturale (Popova, Obedianului, Jianului, Purcarului), odată cu creșterea numărului de locuitori, prin anul 1888, alimentarea cu apă a orașului devenise o necesitate.

Pentru realizarea mării lucrări a alimentării cu apă a Craiovei s-a prevăzut angajarea de studii noi pentru sursele de apă și alegerea celui mai bun sistem de alimentare, concesionarea lucrărilor și canalizarea unei părți din oraș. Pentru realizarea acestor lucrări, N.P. Romanescu l-a preferat pe inginerul englez William Heerlin Lindley (1853-1917), unul din cei mai mari hidrologi ai timpului, cunoscut în România pentru rezultatele pe care le obținuse la Iași și Ploiești.

W.H. Lindley a ales, dintre mai multe surse posibile, apele din valea Giorocului ca fiind cele mai apropiate (cca. 40km de Craiova), de calitate foarte bună și în cantitate suficientă, îndeplinind și condiții naturale favorabile pentru aducțiune la Craiova.

Pentru realizarea proiectului, la 4 aprilie 1904, Camera Deputaților a autorizat orașul Craiova să contracteze un împrumut de 3.400.000 lei pe termen de 40 ani, iar Primăria locală a înființat o contribuție comunală în folosul orașului pe valoarea locativă a tuturor proprietăților de 2-6 %.

În anii 1905-1907 s-au ținut licitațiile la care au participat firme și societăți din cele mai industrializate țări ( Belgia, Germania, Austria, etc.) și au început și primele lucrări.

Lucrările de captare de la Gioroc, începute de Serviciul Apelor sub direcția W.H. Lindley în 1908, au fost terminate în anul 1911 pentru 4100 mc/zi. Primele măsurători ale debitului de apă adusă la Craiova au fost făcute la 9 octombrie 1910, consemnându-se 4170mc/zi.

În anii 1913-1914, în cea mai mare parte, proiectul Lindley a fost concretizat. În acest fel se încheia cea dintâi lucrare de alimentare cu apă a orașului Craiova dintr-o sursă exterioară teritoriului său.

Canalizarea orașului Craiova a fost executată inițial după proiectul întocmit în 1910 de inginerul Lindley, fiind concepută în sistem unitar și începând cu 1914 au fost executați cca 45km de canalizare în zona centrală și de nord-est a orașului.

După cel de-al doilea Război Mondial serviciul public de alimentare cu apă al orașului Craiova a fost asigurat succesiv de către Întreprinderea de Gospodărie Orășenească, Exploatarea de Gospodărie Comunală, Regia Autonomă Apă, Canal, Termoficare și Regia Autonomă Apa Craiova.

În anii 60, a fost realizată conducta de Aducțiune Izvarna, ce transportă apă potabilă de la o distanță de 117 km.

După 1990 au fost derulate următoarele programe de reabilitare și dezvoltare:

- 1) Programul de dezvoltare a utilităților municipale I ( MUDP I ) s-a desfășurat în perioada 1995-2001, valoarea alocată acestui program fiind de 4.060.000 dolari, din care :
  - a) 2.030.000 dolari, reprezentând 50% din valoarea totală, împrumut BERD,;
  - b) 1.827.000 dolari, reprezentând 45%, din valoarea totală, fonduri guvernamentale;
  - c) 203.000 dolari, reprezentând 5% din valoarea totală, fonduri locale,(Consiliul Local al Municipiului Craiova);

Programul a cuprins patru proiecte principale și anume:

- a) Reabilitarea rețelei de distribuție a apei potabile și contorizarea apei potabile pompate în rețeaua de distribuție - s-a realizat înlocuirea a 25,841 km de conducte de distribuție a apei potabile și s-au montat 14 debitmetre la sursele de apă;
- b) Instalarea unui sistem de monitorizare a presiunii în rețeaua de distribuție - a constat în montarea a 15 puncte de măsură a presiunii în rețeaua de distribuție și transmiterea datelor la dispeceratul R. A. APA Craiova;
- c) Achiziționarea de apometre - au fost achiziționate 2307 apometre pentru contorizarea blocurilor de locuințe și un stand de probe pentru verificarea metrologică a apometrelor Dn 15-40 mm.
- d) Instalarea de apometre - au fost contorizate 2120 scări ale blocurilor de locuințe și 95 de centrale și puncte termice.

- 2) PROGRAMUL ISPA În anul 2000 municipiul Craiova a fost inclus în Programul ISPA al Comisiei Europene cu proiectul „ Reabilitarea rețelei de canalizare, reabilitarea rețelei

de apă potabilă și furnizarea de facilități pentru epurarea apelor uzate în municipiul Craiova, în vederea protecției fluviului Dunărea, România ”.

Bugetul total al proiectului a fost de 70.378.000 EURO, din care :

- Fonduri ISPA, 52.783.500 EURO, nerambursabil ;
- Fonduri locale(Consiliul Local al Municipiului Craiova), 17.594.500 EURO, obținuți prin împrumut de la Banca Europeană de Investiții;

Proiectul a constat în cinci componente :

- a. Reabilitarea și modernizarea stației de epurare ( valoare de 24.540.544 EURO)
- b. Reabilitarea și extinderea rețelei de canalizare ( valoare de 22.773.000 EURO)
- c. Reabilitarea sistemului de alimentare cu apă potabilă ( valoare de 12.645.000 EURO)
- d. Asistență tehnică pentru întărirea instituțională și supervizarea lucrărilor ( valoare de 3.960.000 EURO)
- e. Asistență tehnică pentru participarea sectorului privat ( valoare de 1.000.000 EURO )

3) PROGRAMUL OPERAȚIONAL SECTORIAL (POS) PENTRU MEDIU (2007 – 2013) a fost dezvoltat ca răspuns la regulile Comunității Europene referitoare la managementul fondurilor comunitare pentru perioada 2007-2013, așa cum este prevăzut în:

- a) Reglementarea Consiliului Europei nr.1083/2006 care stabilește prevederile generale referitoare la Fondul Regional European de Dezvoltare, la Fondul Social European și Fondul de Coeziune și anulează Norma nr.1260/1999;
- b) Reglementarea Comisiei Europene nr.1828/2006 care stabilește regulile de implementare a Reglementării Consiliului Europei nr.1083/2006 și nr.1080/2006.

POS Mediu este în strânsă legătură cu Planul Național de Dezvoltare 2007 – 2013 și cu Cadrul Strategic Național de Referință. POS Mediu este format dintr-un număr de așa numite „axe prioritare”, prima dintre acestea fiind cea referitoare la extinderea și modernizarea sistemelor de apă și apă uzată. Acest program urmărește realizarea a 5 obiective:

- a) Asigurarea serviciilor de apă și apă uzată, la tarife accesibile;
- b) Asigurarea calitatii adecvate a apei potabile in aglomerarile urbane
- c) Îmbunătățirea calitatii cursurilor de apa;
- d) Îmbunătățirea gradului de gospodărire a nămolurilor provenite de la stațiile de epurare a apelor uzate;
- e) Crearea de structuri inovatoare și eficiente de management al apei.

4) PROGRAMUL OPERAȚIONAL INFRASTRUCTURĂ MARE, PERIOADA 2014- 2020, ce se implementează în prezent, cu termen de finalizare 2023

## **CAPITOLUL II: VIZIUNEA, DECLARAȚIA DE MISIUNE ȘI OBIECTIVELE STRATEGICE**

Viziunea Directorului Economic al Companiei este aceeași cu cea a Consiliului de Administrație stabilită prin Planul de Administrare și preconizează o companie puternică, orientată către clienți și comunitate, sustenabilă economic și financiar, caracterizată prin transparentă, calitate, performanță și responsabilitate în furnizarea și prestarea serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare, astfel încât să se mențină în rândul celor mai puternici și importanți operatori regionali din România, competitivi pe piața serviciilor publice de apă și canalizare din România.

### **DECLARAȚIA DE MISIUNE A DIRECTORULUI ECONOMIC**

Furnizarea unor servicii de calitate, la prețuri accesibile, în condiții de eficiență economică, într-o manieră performantă și nediscriminatorie, care să anticipeze nevoile și așteptările utilizatorilor din zona noastră de operare;

Administrarea bunurilor aferente sistemului public de captare, tratare și transport al apei potabile și de canalizare în interesul general al cetățenilor și în conformitate cu prevederile Contractului de Delegare a Serviciilor;

Ne angajăm să promovăm respectul și transparența prin tratamentul egal al tuturor clienților noștri și prin menținerea unei comunicări permanente cu toți factorii interesați

Ridicarea permanentă a nivelului de profesionalism prin continua instruire a angajaților companiei pe care îi tratăm cu respect și fără discriminare

Promovarea unor politici responsabile cu privire la protejarea mediului înconjurător.

Dorim să construim viitorul companiei noastre având drept scop prosperitatea, continuitatea, stabilitatea financiară, eficiența, eficacitatea și dezvoltarea durabilă a acesteia.

### **OBIECTIVELE STRATEGICE:**

#### **1. Obiective comerciale**

- a. Creșterea gradului de satisfacere a exigențelor clienților prin solutionarea și răspunsul prompt la sesizări
- b. Dezvoltarea unei strategii eficiente de comunicare către utilizatorii actuali, utilizatorii potențiali și instituții care să susțină eforturile companiei de extindere a ariei de operare și creștere a gradului de acoperire cu servicii de apă și canalizare



- c. Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu și la pericolele deversării anumitor substanțe în mediul natural
- d. Creșterea intensivă a pieței prin realizarea de campanii de educare și conștientizare a populației privind necesitatea și importanța apei pentru măsurile sanitare și de igienă în beneficiul propriei sănătăți
- e. Creșterea extensivă a pieței, prin preluarea în operare în condiții de eficiență economică a membrilor Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Oltenia S.A., unde există deja sau se vor implementa sisteme centralizate de apă și canalizare.
- f. Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al utilizatorilor și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- g. Creșterea gradului de contorizare și introducerea treptată a citirii la distanță;
- h. Asigurarea dezvoltării procedurilor de lucru bazate pe sisteme automatizate și informatizate de citire și introducere în baza de date a consumurilor;
- i. Dezvoltarea unui plan de afaceri ca bază pentru următoarea strategie de tarificare.

## 2. Obiective financiare

- a. Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistic astfel încât atingerea performanțelor financiare dorite și a nivelului serviciilor cerute de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru companie
- b. Asigurarea viabilității economice și sustenabilității financiare a operatorului prin politici adecvate de urmărire a eficienței cost/beneficiu a serviciului, recuperare creanțe, control intern managerial, managementul riscului,
- c. Obținerea unei marje optime de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății, cât și rambursarea creditelor accesate în cadrul programelor cu co-finanțare Europeană;
- d. Planificarea durabilă a gestionării activelor, dezvoltarea unor proceduri de asigurare a unui management performant al activelor;
- e. Asigurarea prin Bugetul de Venituri și Cheltuieli annual a resurselor financiare necesare menținerii în stare perfect funcțională a sistemului public de alimentare cu apă și canalizare;
- f. Asigurarea prin Serviciul Achiziții Publice a necesarului de lucrări, produse și servicii în vederea menținerii în funcțiune a sistemului de alimentare cu apă și canalizare și a dezvoltării acestuia conform cu planul de investiții aprobat;

### 3. Obiective de personal

- a. Creșterea eficienței generale a companiei prin corecta dimensionare și motivare a personalului,
- b. Crearea unui mediu favorabil desfășurării activității, sprijinirea angajaților în dezvoltarea profesională, în dezvoltarea capacității personalului de a utiliza tehnici și proceduri moderne în muncă,
- c. Dezvoltarea resurselor umane prin instruire permanentă și evaluare periodică atentă a angajaților
- d. Asigurarea unor programe de pregătire profesională a personalului, a unui cadru organizatoric care să permit stabilirea și asigurarea necesarului real de personal pe fiecare compartiment functional și adaptarea modului de lucru la schimbările intervenite ca urmare a noilor tehnologii, a noilor cunoștințe din domeniile de activitate și a legislației.
- e. Asigurarea securității în muncă și preocupare pentru asigurarea condițiilor menținerii sănătății angajaților companiei

### 4. Obiective de dezvoltare

- a. Extinderea ariei de operare concomitant cu implementarea proiectului POIM în localitățile care sunt parte în proiect
- b. Extinderea ariei de operare în alte localități din județ și din afara județului, în funcție de îndeplinirea cerințelor de funcționare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare conform reglementărilor legale în vigoare
- c. Pregătire pentru accesarea de programe de finanțare fonduri structurale perioada de programare 2021- 2027
- d. Creșterea gradului de acoperire a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în aria de operare prin realizarea de programe de investiții cu fonduri structurale precum și din fonduri proprii IID;
- e. Dezvoltarea sistemelor informatice trecerea la digitalizarea activității, dezvoltarea procedurilor de lucru în vederea digitalizării;
- f. Îndeplinirea obiectivelor de dezvoltare se va realiza în strânsă legătură cu îndeplinirea obiectivelor legate de protecția mediului prevăzute în Planul de Administrare și Planul de Management al Directorului General, respective prin asigurarea și planificarea resurselor financiare necesare pentru realizarea activității în condiții de protejare a sănătății publice și furnizare a serviciilor la parametri impuși de normativele în vigoare.

## CAPITOLUL III: INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

### Indicatori calculați considerând întreaga arie de operare

#### I Indicatori financiari

1). Rata profitului din exploatare înainte de amortizare și redevență (%) calculată considerând următoarele elemente:

- total venituri din exploatare (A);
- total cheltuieli din exploatare (cheltuieli de operare și întreținere și costurile forței de muncă interne) (B);
- cheltuielile cu amortizarea (C)
- cheltuielile cu redevență (taxa de concesiune) (D);

Formula de calcul este următoarea:

$$\text{Rata Profit (\%)} = (A - B + C + D) / A \times 100$$

Cerință minimă 10%

2). Rata de acoperire a serviciului datoriei calculată considerând următoarele elemente:

- suma disponibilă pentru serviciul datoriei pentru 12 luni anterioare datei de calcul (suma netă din activitățile curente plus dobânzile plătite, dacă sunt clasificate ca sumă netă din activități curente, minus acele fluxuri de capital pentru achiziționarea de active de folosita îndelungată pentru proiectele de investiții folosind creditele aferente și/sau sumele acordate din Fondul UE de Coeziune și/sau banii din conturi din perioadele anterioare care sunt în exces față de disponibilitățile din Contul de Rezerva al Serviciului Datoriei și Contul IID) (A)
- suma rambursărilor din capital și dobânda plătită pentru întreaga datorie financiară datorată sau cumulată (B)

$$\text{Rata de acoperire a serviciului datoriei} = A / B$$

Cerință minimă: 1,20

3). Rata Minima de Recuperare (%) calculată considerând următoarele elemente:

- recuperările de la clienți (totalul veniturilor pe parcursul unui an financiar de la toți clienții pentru furnizarea serviciilor de apă și canalizare, minus datoria scadentă datorată la sfârșitul perioadei de clienți, plus datoria scadentă datorată la începutul perioadei relevante de clienți, minus orice creșteri ale provizioanelor pentru datoriile clienților rău-platnici și orice ștergeri ale datoriilor scadente ale clienților, plus orice reduceri ale provizioanelor pentru datoriile clienților rău-platnici) (A)
- totalul veniturilor pentru furnizarea serviciilor de apă și canalizare (B)

Rata Minima de Recuperare =  $A/B \times 100$   
Cerință minimă: 90%

4) Raportul datorie financiara / EBITDA calculata considerând următoarele elemente:

- datoria financiara (A)
- EBITDA (profitul sa pierderea pentru anul respectiv, înainte de orice dobândă, comisioane, reducere si alte comisioane sau costuri de finanțare si orice dobândă câștigată, orice provizioane pentru impozitul pe venit si orice depreciere a activelor fixe si a amortizării si a oricăror sume atribuite pentru amortizare fondului de comerț si alte bunuri corporale) (B)

Formula de calcul este următoarea:

Raportul datorie financiara / EBITDA =  $A/B$

Cerință maximă: 4,50

## II Indicatori operationali

5) Gradul de realizare a veniturilor prevăzute prin Bugetul de Venituri și Cheltuieli anual:

- Total venituri realizate anual- lei (A)

-Total venituri conform Bugetului de Venituri și Cheltuieli aprobat anual- lei (B)

Formula de calcul:  $A/B * 100$

Cerință minimă : 90%

6) Productivitatea muncii anuală în expresie valorică:

- Cifra de afaceri – lei (A)

-Numărul mediu de personal (B)

Formula de calcul =  $A/B = \text{lei/ salariat/ an}$

Cerință minimă : 77.000 lei/ salariat/ an

## III Indicatori orientati catre servicii publice

7) Număr de angajați direcți pe lungime rețele de apa (Pe-RO-001c) (nr./ 100 km) calculata considerând următoarele elemente :

- numărul de angajați direcți aferenți activității de apa (A)

- lungimea totala a rețelelor de apa (total aducțiuni si rețele de distribuție, branșamentele la serviciu nu sunt incluse) (B)

Formula de calcul este următoarea:

Număr de angajați pe lungime rețele de apa =  $A/B \times 100$  angajați/ km rețea

Cerinta maxima: 35

8) Număr angajați direcți apa uzata pe lungime rețele de canalizare (wPe-RO-002 ) (nr./100 km) calculata considerând următoarele elemente :

- numărul de angajați direcți aferenți activității de apa uzata (A)
- lungimea totala a rețelei de apa uzata (B)

Formula de calcul este următoarea:

Număr de angajați pe lungime rețele de canalizare =  $A/B \times 100$  angajați/ km rețea

Cerinta maxima: 40

#### **CAPITOLUL IV: STRATEGIA DE CONDUCERE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR STRATEGICE ȘI A INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ**

##### **A) Strategii privind continuarea procesului de eficientizare a activității comerciale:**

Strategii de dezvoltare a pieței:

- I. Direcția Economică își propune să contribuie la implementarea unei strategii de creștere intensivă a pieței prin realizarea de campanii de educare și conștientizare a populației privind necesitatea și importanța apei pentru măsurile sanitare și de igienă în beneficiul propriei sănătăți,.

Obiective:

- 1) Inventarierea periodică a utilizatorilor având consumuri excesiv de mici, în baza datelor transmise de sectorul de constatare consumuri în vederea monitorizării acestora de către serviciile competente.
- 2) Analiza periodică a utilizatorilor serviciului de alimentare cu apă situați pe străzi pe care există rețele de canalizare și a căror proprietari nu sunt înregistrați în evidențele companiei ca utilizatori de servicii de canalizare și transmiterea de date către compartimentele responsabile în vederea notificării acestora.
- 3) Participarea la campanii de educare și conștientizare a populației cu privire la riscurile majore privind poluarea mediului și a apelor de suprafață în cazul deversărilor necontrolate precum și obligativitatea tuturor consumatorilor care au surse proprii de alimentare cu apă de a încheia contracte cu operatorul regional pentru preluarea în rețeaua de canalizare a apelor uzate.

- II. Direcția Economică dorește să contribuie prin buna planificare a resurselor financiare, la realizarea strategiei din Planul de Management al Directorului

General de acoperire cu 100% a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în aria de operare existentă, prin realizarea cu succes a obiectivelor cuprinse în:

1. Programele anuale de investiții finanțate de la bugetele locale inclusiv Fondul IID constituit la nivelul operatorului regional
  2. Programele anuale de investiții finanțate din surse proprii ale companiei
  3. Proiectele prin POIM care vor fi finanțate din fonduri europene în etapa a 2-a 2014 – 2020.
- III. Direcția Economică își propune să contribuie la implementarea unei strategii de creștere extensivă a pieței, prin preluarea în operare în condiții de eficiență economică a membrilor Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Oltenia S.A., unde există deja sau se vor implementa sisteme centralizate de apă și canalizare.

IV: Aplicarea strategiei de tarifare în conformitate cu prevederile Contractului de Delegare.

Strategia de tarifare inclusa in contractul de delegare se bazeaza pe rezultatelor preliminare ale analizei economico-financiare realizata de consultantul Asistentei Tehnice care ia in calcul cerintele Autoritatii de Management -POIM (Ministerul Fondurilor Europene) si a Comisiei Europene.

Strategia de tarifare presupune ajustari ale tarifelor in fiecare an la data de 1 iulie, atat cu inflatia cumulata pe ultimul an, cat si in termeni reali, avand urmatoarea for

#### Planul anual de evoluție a tarifelor

1. Prețul unic de producere, transport și distribuție a apei potabile, pentru întreaga arie de operare

Nr. Crt.	LOCALITATEA/ SERVICIUL	Tarif inițial (RON/m <sup>3</sup> )	Iul-19*	Iul-20*	Iul-21*	Iul-22*	Iul-23*	Iul-24*
	ARIA DE OPERARE							
1	APĂ	3,77	7,0%	0,0%	2,0%	2,0%	3,0%	4,0%

2. Tarifele de canalizare/ canalizare – epurare pentru întreaga arie de operare

Nr. Crt.	LOCALITATEA/ SERVICIUL	Tarif inițial (RON/ m3)	Iul-19*	Iul-20*	Iul-21*	Iul-22*	Iul-23*	Iul-24*
	ARIA DE OPERARE							
1	APĂ UZATĂ**	2,58	15,0%	0,0%	4,0%	4,0%	6,0%	10,0%

\* Creșterile anuale în termeni reali sunt stabilite la nivelul anului 2019 și nu includ inflația în perioada dintre ajustările tarifare și nici taxa pe valoarea adăugată. Ajustările anuale de tarif se vor face cel târziu la data de 01 iulie a fiecărui an, cu luarea în calcul a inflației (indicele prețurilor de consum publicat lunar de Institutul Național de Statistică) și a creșterilor impuse în termeni reali din tabelele de mai sus.

\*\* Tariful pentru apa uzată se referă la totalitatea activităților de colectare, transport, epurare, deversare a apelor uzate și apelor pluviale din aria de operare

Preturile pentru activitatea de apa și tarifele pentru activitatea de canalizare/ canalizare-epurare la datele respective vor fi calculate conform următoarei formule:

$$\text{Tarif}_{n+i} = \text{Tarif}_n \times (1+a_{n+1}) \times (1+a_{n+2}) \times \dots \times (1+a_{n+i}) \times I_{n+i}$$

Unde:

Tarif<sub>n+i</sub> – tariful la data n+i

Tarif<sub>n</sub> – tariful inițial, în vigoare la 1 ianuarie 2019

a<sub>n+1</sub>, a<sub>n+2</sub> - ajustări în termeni reali a tarifului la datele n+1, n+2

a<sub>n+i</sub> - ajustări în termeni reali a tarifului la data n+i

I<sub>n+i</sub> – inflația aferentă ajustării n+i care se calculează conform următoarei formule:

$$I_{n+i} = \frac{\text{CPI}}{\text{IPI}}$$

unde:

CPI - cel mai recent Indice al preturilor disponibil;

IPI - Indicele preturilor inițial, de la data Tarifului n (ianuarie 2019)

Indicele Preturilor – Indicele Preturilor de Consum publicat lunar de Comisia Națională de Statistică a României.

Tarifele mai sus menționate pot suferi ajustări sau modificări în funcție de următoarele elemente:

- a. condiționalitățile incluse în contractul de finanțare (de exemplu: îndeplinirea măsurilor de mediu prevăzute de legislația națională și de actele de reglementare emise de către instituții/autorități publice competente, măsuri privind implementarea planului de acțiuni pentru gestionarea namolului, etc);
- b. condiționalitățile incluse în contractul de împrumut semnat de beneficiar pentru cofinanțarea proiectului;
- c. rezultatele proiectelor financiare din planul de afaceri realizat de societate obligatoriu până la 1 ianuarie ce vor modifica creșterile reale de la 1 iulie din anul respectiv.
- d. impactul strategiilor viitoare de investiții în conformitate cu Master Planul.

În cazul în care o localitate nu are servicii de apă sau de canalizare în prezent, în momentul în care va beneficia de aceste servicii de apă și/sau canalizare se va aplica tariful unic pentru întreaga arie de operare determinat conform prezentei strategii.

În cazul preluării de noi localități în aria de operare a Companiei, de la data preluării se va aplica tariful unic pentru întreaga arie de operare determinat conform prezentei strategii.

- IV. Creșterea gradului de contorizare concomitent cu dezvoltarea sistemului de citire la distanță, fapt ce va duce la eficientizarea activității, creșterea gradului de satisfacție a utilizatorilor prin eliminarea situațiilor unor citiri neconforme, cât și la reducerea cantității de apă nefacturată. O dată cu dezvoltarea sistemului de citire la distanță se vor realiza programe de instruire a personalului pentru realizarea activității de citire la distanță precum și redirecționarea unei părți din personal către activitatea de verificare și control pe teren, în vederea eliminării situațiilor neconforme și a inventarierii consumatorilor și utilizatorilor serviciilor.

## **B) Strategii privind continuarea procesului de îmbunătățire a performanțelor financiare**

S.C. Compania de Apă Oltenia S.A. va lua măsuri pentru creșterea performanțelor managementului financiar, deoarece aceasta este cheia de a face disponibile resursele necesare pentru finanțarea funcționării și dezvoltării companiei și atingerea obiectivelor propuse.

În acest scop se definesc următoarele priorități strategice:



## 1. Implementarea unui model financiar ca și instrument financiar principal pentru bugetare, previziuni financiare și decizii strategice

Legislația definește o serie de condiționalități și limite de care trebuie să se țină cont la construcția bugetară în domeniul serviciilor publice, în particular a celor la care statul sau o autoritate locală este acționar unic sau majoritar.

Documentele strategice care definesc strategia economică și a Companiei sunt în principal bugetul de venituri și cheltuieli pe termen scurt și mediu, situațiile financiare, statul de funcții și organigrama.

Planul de măsuri pentru realizarea obiectivelor cuprinse în contractul de mandat în domeniul economic și financiar are în vedere:

- gestionarea eficientă a activelor imobilizate și a activelor circulante
- gestionarea eficientă a fluxurilor de numerar, a clienților și furnizorilor
- gestionarea eficientă a fondurilor nerambursabile și rambursabile pentru finanțarea investițiilor și Fondul IID
- respectarea prevederilor legale în domeniul achizițiilor publice;
- respectarea prevederilor legislative în vigoare și a procedurilor proprii privind activitățile financiar – contabile
- respectarea termenelor și a prevederilor legale privind elaborarea și depunere situațiilor financiare, a declarațiilor și rapoartelor
- respectarea hotărârilor Adunării Generale a Acționarilor, Consiliului de Administrație
- analizarea veniturilor, a costurilor și a rezultatului final, găsirea celor mai adecvate metode de maximizare a veniturilor, de reducere a costurilor și de îmbunătățire a rezultatelor financiare
- aplicarea planurilor de creștere și ajustare tarifară, în scopul respectării condiționalităților din Memorandumurile și Contractele de finanțare, condiție a atragerii și derulării de programe de modernizare în vederea îmbunătățirii calității infrastructurii și serviciilor
- facturarea corectă, încasarea și analizarea soldului facturilor neîncasate
- creșterea încasării cu influențe asupra perioadei de încasare și plăți, prin colaborarea cu compartimentele funcționale care au competențe în domeniul recuperării creanțelor
- analizarea veniturilor, a costurilor și a rezultatului final, găsirea celor mai adecvate metode de maximizare a veniturilor, de reducere a costurilor și de îmbunătățire a rezultatelor financiare
- menținerea unui nivel ridicat de colectare a veniturilor

## 2. Utilizarea indicatorilor de benchmarking pentru a respecta țintele prevăzute în Contractul de Delegare

Compania va participa la programul de benchmarking, acesta fiind instrumentul cel mai eficient de măsurare a performanțelor financiare și operaționale, în vederea respectării indicatorilor din Contractul de Delegare și asigurării mijloacelor necesare pentru preîntâmpinarea oricăror abateri de la nivelele asumate prin Contractul de Delegare.

3. Luarea de măsuri ferme de îmbunătățire a ratei de colectare a creanțelor, pentru a se asigura resursele necesare pentru investiții și operațiuni curente

Compania își propune să contribuie la implementarea unei strategii de creștere intensivă a pieței prin realizarea de campanii de educare și conștientizare a populației privind necesitatea și importanța apei pentru măsurile sanitare și de igienă în beneficiul propriei sănătăți,

Creșterea nivelului încasărilor va presupune următoarele măsuri:

- 1) Inventarierea periodică a utilizatorilor având consumuri excesiv de mici, în vederea monitorizării acestora de către serviciile competente.
  - 2) Inițierea de campanii de educare și conștientizare a populației cu privire la riscurile majore privind poluarea mediului și a apelor de suprafață în cazul deversărilor necontrolate precum și obligativitatea tuturor consumatorilor care au surse proprii de alimentare cu apă de a încheia contracte cu operatorul regional pentru preluarea în rețeaua de canalizare a apelor uzate.
  - 3) Inventarierea permanentă a imobilelor aflate pe străzi unde există rețele de apă și canalizare și unde nu există contracte de furnizare de servicii, notificarea proprietarilor acestor imobile
4. Monitorizarea structurii și nivelului costurilor, în special a costurilor de personal, ce reprezintă cea mai mare pondere în structura costurilor

Aceasta se va realiza prin bugetul de venituri și cheluieli anual, instrument de planificare și analiză, la întocmirea căruia se va avea în vedere eficientizarea tuturor costurilor și menținerea nivelului costurilor de personal în limitele încadrării în nivelele ce permit realizarea indicatorilor financiari asumați prin contractul de delegare, pentru a se realiza nivelul de eficiență economică ce permite o activitate operațională și de investiții conform cu obligațiile asumate prin Contractul de Delegare, contractele de finanțare și de împrumut BERD.

5. Implementarea unui sistem de monitorizare a fluxurilor de numerar

În scopul asigurării stabilității financiare, se va dezvolta o strategie de optimizare a fluxului de numerar, prin:

- Analizarea continuă a evoluției ratei de colectare în vederea identificării din timp a tendințelor negative care pot prezenta un risc pentru fluxul de numerar al companiei.
- Identificarea în mod permanent de soluții privind colectarea creanțelor în vederea menținerii unui nivel ridicat de colectare
- Implementarea unor măsuri specifice de diminuare a factorilor de risc identificați.
- Implementarea unui sistem de inventariere a creanțelor restante și transmiterea de informații către compartimentele care au atribuții în somarea și debransarea restanțierilor.
- Implementarea tarifelor conform strategiei tarifare aprobate.
- Implementarea de proceduri operaționale în domeniul achizițiilor publice în scopul utilizării cât mai eficiente a resurselor financiare ale Companiei;
- Analiza permanentă a cheltuielilor Companiei în scopul identificării operative a abaterilor, a identificării cauzelor și luării de măsuri de corectare.
- Analiza permanentă a încadrării în indicatorii economico- financiari prevăzuți

6. Compania de Apă Oltenia S.A. va respecta cerințele legale în legătură cu alimentarea fondului IID, astfel încât să fie acoperit necesarul de finanțare a investițiilor și rambursarea la termen a obligațiilor de plată către BERD

7. Îmbunătățirea sistemului de management al activelor

Managementul activelor contribuie la stabilirea activelor prioritare și la determinarea momentului în care trebuie reabilite sau înlocuite activele pentru menținerea nivelului dorit al serviciului și exploatarea sistemului în condiții de eficiență activele critice pentru furnizarea serviciului au o prioritate mai mare, activele cu grad de uzură mai mare au o prioritate mai mare, activele cu durata de viață rămasă mai scurtă ar trebui să aibă o prioritate mai mare deoarece trebuie înlocuite mai repede, activele care nu sunt eficiente din punct de vedere al costurilor de exploatare și întreținere ar trebui să aibă o prioritate mai mare deoarece costul de exploatare și întreținere, pe termen lung (durata de viață rămasă) va fi mai mare decât, costul de înlocuire.

Pentru elaborarea unui plan de acțiune privind managementul activelor se va acționa pentru:

- Inventarierea activelor și întocmirea unei baze de date referitoare la caracteristici, durată de funcționare, înlocuire, necesar de reparații
- Analiza costurilor pe durata de viață a activelor în vederea determinării necesarului de finanțare a înlocuirii, reabilitării acestora
- Găsirea formulei optime de eficiențizare a costurilor, raportat la necesarul de finanțare pentru întreținerea sau înlocuirea sistemelor.

Ca obiective principale ale planului de îmbunătățire a sistemului de management al activelor, se menționează:

- Integrarea bazei de date GIS în sistemul de Management al activelor
- Dezvoltarea sistemului de Management al activelor.
- Extinderea sistemului de Management al activelor.

Acest lucru se va realiza prin:

- corelarea bazelor de date introduse în sistemul de Management al activelor cu bazele de date realizate prin proiectul GIS
- actualizarea continuă a sistemului de Management al activelor astfel încât să reflecte toate modificările survenite în sistemele de alimentare cu apă și de canalizare

Îmbunătățirea sistemului de management al activelor va duce la următoarele rezultate:

- Optimizarea activităților de exploatare și întreținere
- Obținerea celui mai scăzut cost raportat la durata de viață a activelor
- Îmbunătățirea procedurilor de lucru existente referitoare la întreținere, reabilitare, înlocuire
- Sistematizarea tuturor informațiilor într-o bază de date unitară, complex și eficientă, din care să reiasă modul de acțiune optim în ceea ce privește fiecare activă
- Folosirea extensivă a sistemului propriu de management al activelor pentru a îndeplini obiectivele de îmbunătățire a eficienței activelor din întreținere
- Abilități sporite de planificare și acoperire a costurilor viitoare de reparare și înlocuire
- Decizii operaționale mai bune
- Răspuns mai bun la avarii, operare mai eficientă și comunicare mai bună cu utilizatorii

### **C) Strategii de resurse umane**

Dezvoltarea unui sistem eficient de management nu se poate realiza fără dezvoltarea competențelor angajaților, creșterea eficienței utilizării resurselor umane, creșterea nivelului de performanță a angajaților.

Se au în vedere următoarele direcții de acțiune:

- Îmbunătățirea randamentului fiecărui angajat, a comportamentului său profesional și implicit creșterea resurselor umane și a productivității muncii
- Dezvoltarea unui sistem eficace de management care să coreleze eficiența profesională a angajaților cu obiectivele și valorile Companiei
- Promovarea lucrului în echipă, promovarea relațiilor de colaborare în muncă
- Asigurarea accesului la instruire a tuturor angajaților, în concordanță cu necesitățile de instruire ale Companiei, cu derularea proceselor de re tehnologizare și automatizare

- Introducerea unor metode de formare bazate pe informare și comunicare și responsabilizare individual
- Instruirea periodică a managerilor la toate nivelurile, în vederea dezvoltării capacității de organizare și coordonare eficientă a salariaților din subordine
- Revizuirea periodică a sistemului de evaluare a performanțelor individuale în concordanță cu obiectivele și strategiile Companiei.
- Adaptarea structurii organizatorice la noile cerințe de optimizare a activității

#### **D) Strategii de dezvoltare**

- a) Asigurarea resurselor necesare pentru ducerea la îndeplinire a obiectivelor POIM.

Realizarea la termenul programat a investițiilor în cadrul programului POIM este un obiectiv prioritar ce are ca scop îmbunătățirea calitativă și accesul la infrastructura de apă și apă uzată în județul Dolj, prin furnizarea unor servicii de alimentare cu apă și evacuare ape uzate în concordanță cu practicile și politicile Uniunii Europene.

Prioritățile strategice în legătură cu acest obiectiv sunt:

- Îmbunătățirea accesului la servicii de alimentare cu apă de calitate în aria de proiect, în conformitate cu Directiva de Apă 98/83/CEE.
- Creșterea gradului de acoperire cu servicii de colectare a apelor uzate la nivelul ariei de proiect, în conformitate cu Directiva privind Apele Uzate Urbane 91/271/CEE.
- Creșterea gradului de acoperire cu servicii de epurare a apelor uzate în conformitate cu Directiva privind Apele Uzate Urbane 91 /271/CEE.
- Asigurarea calitativ corespunzătoare a apei în toată aria de operare.
- Îmbunătățirea managementului nămolului provenit de la tratarea apei și epurarea apei uzate;

Compania de Apă Oltenia S.A. a semnat în data de 14.05.2019 cu Ministerul Fondurilor Europene, Contractul de Finanțare Programul Operațional Infrastructură Mare nr. 248, referitor la Proiectul regional de dezvoltare infrastructură apă și apă uzată în județul Dolj, în perioada 2014- 2020.

Acest program presupune realizarea de investiții în infrastructura de apă și apă uzată în 23 de UAT-uri: municipiile Craiova, Calafat, Băilești, orașele Bechet, Dăbuleni și comunele Cârcea, Malu Mare, Bucovăț, Breasta, Ghercești, Mischii, Ișalnița, Simnicu de Sus, Coțofenii din Dos, Poiana Mare, Piscu Vechi, Rast, Maglavit, Cerăt, Călărași, Ostroveni, Plenița, inclusiv Consiliul Județean din județul Dolj și localitățile aflate pe traseul aducțiunii fir II Isvarna-Craiova din județul Gorj.

Resursele puse la dispoziția proiectului de către Uniunea Europeană, bugetul de stat și bugetele locale vor fi completate cu sume din împrumutul BERD contractat în decembrie 2019, iar planificarea resurselor financiare ale Companiei va avea în vedere în următorii ani asigurarea fluxurilor necesare rambursării celor două împrumuturi și a dobânzilor aferente și menținerea celui mai favorabil nivel de dobândă pe toată această perioadă, urmărirea permanentă a condiționalităților și obligațiilor asumate prin contractile de împrumut.

- b) Asigurarea prin BVC a finanțării derulării celorlalte programe de investiții cu finanțare din IID.

Concomitent cu extinderea ariei de operare prin implementarea proiectului pe fonduri de coeziune, Compania va avea în vedere posibilitățile reale de integrare a altor localități din județ, conform reglementărilor legale în vigoare, ceea ce va implica realizarea de programe de investiții cu finanțare din IID.

De asemenea, dezvoltarea extensivă a localităților din aria de operare, va impune, împreună cu Asociația de Dezvoltare și UAT-urile întocmirea de planuri de dezvoltare a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, în condiții de eficiență economică, cu finanțare din surse proprii.

Se vor realiza extinderile și modernizările rețelelor de apă și canalizare la nivelul unităților administrative teritoriale din aria de operare, conform termenelor din programele anuale de investiții, aprobate de autoritățile locale

- c) Asigurarea premiselor financiare de accesare a altor programe operaționale PODD , ce se vor deschide pentru perioada 2021- 2027

În vederea deschiderii altor opțiuni de dezvoltare și creștere a ariei de operare, inclusiv de regionalizare, este necesar să se realizeze un plan de afaceri multianual, care să cuprindă atât țintele de atins pe termen mediu cât și planificarea resurselor financiare, materiale, umane. Acesta va avea la bază un efort susținut și aportul conjugat al tuturor specialiștilor Companiei, în vederea găsirii celor mai viabile soluții la problemele pe care le va ridica dezvoltarea Companiei.

- d) O componentă esențială în dezvoltarea Companiei va reprezenta trecerea la digitalizarea proceselor, domeniu în care Compania a făcut pași importanți până în prezent, dar care trebuie să continue, aceasta fiind o cale importantă de creștere a eficienței activității, de modernizare a activității, de reducere a costurilor și creștere a nivelului de satisfacție a utilizatorilor.

## CONCLUZII:

Planul de management pentru perioada 2021- 2024, a fost întocmit în concordanță cu Planul de Management al Directorului General, Planul de Administrare aprobat de Adunarea Generală a Acționarilor și se constituie într-un instrument de planificare strategică a managementului Companiei, în vederea atingerii obiectivelor și indicatorilor de performanță din Contractul de Delegare a Gestiunii Serviciilor de Alimentare cu Apă și Canalizare.

Prin planul de management se crează premisele asigurării unui management financiar al Companiei la nivelul întregii arii de operare, în concordanță cu obiectivele de dezvoltare și de asigurare a unor servicii de înaltă calitate pentru utilizatori și condiții de muncă adecvate pentru angajați.

Director Economic,  
Bălăceanu Anca Delia