

## CUPRINS

<b>11. ANALIZA INSTITUȚIONALĂ .....</b>	<b>11-3</b>
11.1. Introducere .....	11-3
11.2. Sectorul de apă și canalizare .....	11-4
11.2.1. Cadrul sectorului de apă și canalizare din România .....	11-4
11.2.2. Procesul de regionalizare în sectorul de apă și canalizare .....	11-4
11.2.2.1 Strategia privind regionalizarea serviciilor de apă și canalizare .....	11-4
11.2.2.2 Obiectivele POS Mediu și politica de regionalizare .....	11-6
11.2.3. Principalele elemente instituționale .....	11-6
11.2.3.1 Asociația de Dezvoltare Intercomunitară (ADI).....	11-6
11.2.3.2 Compania Operator Regional (COR).....	11-7
11.2.3.3 Contractul de delegare .....	11-7
11.2.3.4 Criteriul controlului similar .....	11-8
11.2.3.4 Importanța pentru zona proiectului .....	11-8
11.3. Contextul capacității instituționale de a pune în aplicare Proiecte UE .....	11-9
11.3.1. Cadrul instituțional dezvoltat în cadrul SAMTID .....	11-9
11.3.2. Asociația municipalităților .....	11-9
11.3.3. Compania Operatorul Regional .....	11-9
11.3.4. Contractul de delegare .....	11-10
11.4. CADRUL INSTITUȚIONAL JUDEȚEAN ACTUAL .....	11-10
11.4.1. Asociația de Dezvoltare Intercomunitară (ADI) .....	11-10
11.4.2. Compania Operatorul Regional (COR).....	11-11
11.4.3. Delegarea gestiunii serviciului .....	11-12
11.5. Analiza instituțională a SC Gospodăria Comunală SA Sf. Gheorghe .....	11-12
11.5.1. Situația juridică a societății .....	11-12
11.5.1.1 Prezentarea generală a managementului.....	11-13
11.5.1.2 Structura managementului și capacități .....	11-14
11.5.1.3 Managementul financiar.....	11-14
11.5.1.4 Managementul resurselor umane .....	11-14
11.5.2. Situația financiară a Operatorului .....	11-15
11.5.2.1 Rezultate financiare .....	11-15
11.5.2.2 Rezultate financiare .....	11-16
11.5.2.3 Situația tarifară .....	11-16
11.5.3. Structura UIP .....	11-17
11.5.4. Incorporarea comunităților rurale.....	11-17
11.5.5. Concluzii .....	11-17
11.6. Contractul de delegare a MANAGEMENTULUI serviciilor.....	11-18
11.6.1. Partile Contractului .....	11-18
11.6.2. Descrierea principalelor caracteristici ale CDMS .....	11-18
11.7. capacitățile ACTUALE.....	11-18
11.7.1. Capacitatea de implementare a investiției.....	11-18
11.7.2. Capacitățile de management și exploatare .....	11-19
11.7.3. Planul de acțiune ce urmează să fie implementat va trebui să asigure .....	11-19
11.7.4. Capacitățile AID .....	11-19
11.8. MANAGEMENTUL RISCULUI .....	11-19
11.8.1. Riscuri identificate.....	11-19
11.8.2. Diminuarea și managementul riscului.....	11-20
11.9. Recomandări și plan de acțiune .....	11-20

11.9.1. Consolidare instituțională.....	11-21
11.9.2. Recomandări către consiliile locale si judetene implicate în regionalizare.....	11-21
11.9.3. Recomandări cu privire la planul de acțiune pe termen lung .....	11-21

#### CUPRINSUL TABELELOR

Tabel 1 – Membrii fondatori ai societății „Aquacov” .....	11-10
Tabel 2 - Actionari 2006 - S.C. Compania Gospodăria Comunală S.A. ....	11-11
Tabel 3 - Hotărâri cu privire la reprezentanții AG ROC .....	11-12
Tabel 4 – Hotărârile cu privire la aprobarea DMSC .....	11-12
Tabel 5 – Structura capitalului (august 2009).....	11-13
Tabel 6 – Cheltuieli .....	11-15
Tabel 7 – Venituri .....	11-16
Tabel 8 - Setul anterior de tarife aprobate de ANRSC .....	11-17
Tabel 9 – Măsurile propuse pentru gestionarea și/sau prevenirea impactului riscurilor identificate.....	11-20

## 11. ANALIZA INSTITUȚIONALĂ

### 11.1. INTRODUCERE

Programul Operațional Sectorial Mediu (POS Mediu) este unul din cele 7 programe operaționale elaborate în cadrul obiectivului „Convergență” în perioada de programare UE 2007 – 2013. Este în conformitate cu obiectivele naționale strategice stabilite în Planul Național de Dezvoltare (PND) pentru perioada 2007 – 2013 și cu Cadrul de Referință Strategică Național (NSRF). POS Mediu reprezintă următorul nivel al programelor de dezvoltare a infrastructurii concepute a consolida rezultatele realizate în cadrul programelor Phare, ISPA și SAPARD.

POS Mediu se referă la protecția mediului, creșterea calității mediului și îmbunătățirea standardelor de viață în România, prin respectarea acquis-ului comunitar referitor la mediu. Urmărește să ajute factorii existenți să reducă diferența cu privire la standardul de operare în legătură cu infrastructura de mediu atât în termeni de cantitate cât și de calitate. Drept rezultat direct al programului sunt așteptate servicii publice mai eficiente, bazate pe principii de dezvoltare durabilă și pe principiul „poluatorul plătește”.

Printre cele 5 obiective specifice POS Mediu „creșterea calității și accesului la infrastructura de apă și canalizare, prin asigurarea de servicii de apă și canalizare în majoritatea zonelor urbane până în anul 2015 și stabilirea unor structuri regionale eficiente pentru administrarea serviciilor de apă și canalizare” reprezintă unul din pilonii majori ce sprijină dezvoltarea regională în zonă, ca parte a Axei de prioritate nr. 1: „Dezvoltarea și reabilitarea sistemelor de apă și canalizare”.

Accesarea fondurilor UE pentru investiții este un stimulent pentru autoritățile locale care trec de la un număr mare de furnizori de servicii de apă și canalizare de calitate scăzută la un număr limitat de operatori puternici, capabili să furnizeze servicii de apă și canalizare de bună calitate, la preturi accesibile, și capabili să asigure, pentru acele autorități locale, recuperarea și rambursarea integrală a împrumutului. Cu alte cuvinte, scopul procesului de regionalizare a serviciilor de apă și canalizare inițiat de autoritățile române constă în asistarea beneficiarilor locali să creeze operatori regionali eficienți și să consolideze capacitatea instituțională a autorităților locale de a controla eficace activitățile operatorilor. Principalele trei elemente instituționale ale regionalizării sunt Asociația de Dezvoltare Inter-comunitară (ADI), Compania de Operare Regională (ROC) și Contractul de delegare servicii.

Procesul de regionalizare din județul Covasna a inclus crearea unui operator în Sfântu Gheorghe, care să îndeplinească cerințele instituționale specifice ROC, urmând ca ulterior să fie incorporate comunele și orașele membre ADI. ADI a fost creată recent, iar contractul de delegare este în curs de negociere între ADI și ROC. Nici fostul operator principal nici ROC nu au fost implicate în programe AT anterioare, precum SAMTID. Prin urmare, asistența tehnică în cadrul FOPIP 2 este considerată „asistență completă”, ceea ce înseamnă că sunt depuse eforturi suplimentare pentru ca ROC să asigure trecerea eficientă și fără probleme la faza de implementare a Fondului de Coeziune.

Consortiul EPTISA / MVV sub ISPA 2005/RO/16/P/PA/001, a pregătit un Master Plan, care stabilește cadrul strategiei de dezvoltare și reabilitare a infrastructurii de apă și canalizare pentru perioada 2008 – 2039.

## **11.2.SECTORUL DE APĂ ȘI CANALIZARE**

### **11.2.1.Cadrul sectorului de apă și canalizare din România**

Începând din anul 1990, România a adoptat principiul autonomiei locale, ce presupune descentralizarea serviciilor publice, transferând astfel responsabilitățile majore administrației publice locale. Conform legii cu privire la administrația publică locală nr. 215/2001 republicată, administrațiile locale sunt responsabile cu organizarea sectorului serviciilor publice în vederea creșterii capacității acestuia de a oferi servicii adecvate și eficiente tuturor locuitorilor. Conform aceleiași legi, municipalitățile au dreptul să se asocieze în vederea promovării comune a proiectelor de dezvoltare a infrastructurii și a unor servicii publice eficiente de interes regional.

Între anul 1990 și aderarea la UE din 2007, 32 de municipalități majore (cu peste 100.000 de locuitori) din România au beneficiat de programe de investiții de capital pentru reabilitarea și dezvoltarea infrastructurii de apă și canalizare. Alte 276 orașe din România au fost implicate în programe de dimensiuni mai mici. În jur de 230 orașe mici și medii nu au putut să atragă fondurile necesare pentru reabilitarea infrastructurii de apă și canalizare și/sau extinderea acesteia, nici private nici publice. Datorită lipsei de fonduri, aceste orașe au făcut investiții foarte reduse în infrastructura specifică. Drept rezultat, starea sistemelor lor de apă și canalizare și a serviciilor aferente este extrem de proastă. Printre problemele majore cu care se confruntă aceste municipalități se numără:

- Calitate proastă a serviciilor furnizate de apă și canalizare;
- Întreținere necorespunzătoare a infrastructurii ducând la deteriorarea rapidă a sistemelor;
- Cantități însemnate de apă neplătită din cauza scurgerilor substanțiale din sistem;
- Rată slabă de colectare a plăților și nivel ridicat al datoriilor;
- Lipsa investițiilor în reabilitarea/extinderea infrastructurii de apă/canalizare;
- Personal fără experiență în managementul proiectului;
- Lipsă de eficiență și eficacitate;
- Implicare politică semnificativă în activitatea operatorului;
- Lipsă de respect cu privire la rolul și responsabilitățile instituțiilor/autorităților implicate în administrarea utilităților publice.

Numai un procent de 52% din populația României are acces la servicii de apă și apă potabilă. Peste 71% din apa uzată colectată este netratată sau insuficient tratată în stațiile existente de tratare a apei uzate. Înainte de SAMTID, serviciile de apă și canalizare erau furnizate în special de entități locale, rezultând costuri ridicate, lipsă de eficiență, nivel scăzut de deservire combinate cu capacități reduse de management și tehnice pentru dezvoltarea ulterioară a nivelului serviciilor. După aderarea la UE, România va trebui să se alinieze la standardele impuse de Directiva Europeană 98/83/EC cu privire la calitatea apei potabile până în anul 2015 și de Directiva 91/271/EC cu privire la tratarea apei uzate urbane până la sfârșitul anului 2018. În perioada 2010 – 2015, România trebuie să execute toți pașii necesari în vederea respectării Directivei 98/83/EC.

Directiva 91/271/EC prevede ca până în anul 2018, 263 de aglomerări cu peste 10.000 populație echivalent să aibă îmbunătățite sistemele de canalizare. Alte 2346 aglomerări cu 2.000 – 10.000 populație echivalent trebuie să respecte standardele până în anul 2018. Datorită acestor obiective competitive, Ministerul Mediului și Dezvoltării Durabile (MEDS) a solicitat ajutor financiar unor programe pre-aderare (PHARE, ISPA) pentru a sprijini autoritățile locale să înființeze operatori regionali de apă și canalizare viabili. Acești operatori vor implementa proiecte de infrastructură din Fondul de Coeziune și vor asigura implementarea adecvată a acestora.

### **11.2.2.Procesul de regionalizare în sectorul de apă și canalizare**

#### **11.2.2.1 Strategia privind regionalizarea serviciilor de apă și canalizare**

Alinierea la standardele UE pentru serviciile de apă și canalizare necesită eforturi continue pentru a asigura capacitatea comunităților locale de a investi în întreținerea și modernizarea infrastructurii de apă și canalizare. Politicile trebuie să fie concepute și implementate corespunzător pentru a răspunde așteptărilor populației, la tarife pe care și le poate permite.

Pe aceasta linie, autoritățile române au dezvoltat programe de sprijinire a autorităților locale să:

- atragă surse de finanțare internaționale pentru reabilitarea și dezvoltarea infrastructurii de apă și canalizare locală;
- promoveze utilități regionale durabile capabile să opereze eficient și eficace aceste sisteme.

Conform strategiei Apelor Române, regionalizarea utilităților reprezintă elementul cheie pentru îmbunătățirea calității și rentabilității serviciilor în vederea îndeplinirii obiectivelor de mediu și asigurării durabilității investițiilor și operațiilor.

Regionalizarea serviciilor urmărește ca până în anul 2018, adică sfârșitul perioadei de tranziție în România, toate aglomerările urbane, incluzând 2.600 localități cu peste 2.000 locuitori, să realizeze obiectivele de performanță stabilite de POS Mediu. Procesul de regionalizare constă în concentrarea funcționării serviciilor furnizate unui grup de municipalități în zona geografică definită în raport cu un bazin fluvial și/sau granițe administrative (municipalități, județ). Aceasta va presupune alocarea managementului serviciilor de apă și canalizare către aproximativ 50 de operatori puternici, în cadrul unui proces intensiv de fuziune a furnizorilor de servicii locali existenți. Drept rezultat al procesului de fuziune, cele 50 de companii de operare regionale (ROC) vor deveni factori puternici în regiune, cărora li se va solicita să crească standardele serviciilor în comunitățile locale deservite.

Procesul urmărește depășirea fragmentării excesive existente în sector și realizarea economiei de scală. Toate cele 42 de județe din România au beneficiat de asistență tehnică (ISPA, PHARE și bugetul de stat) pentru elaborarea unor planuri de investiții pe termen lung, aplicații de finanțare și începerea procesului de regionalizare. Planurile de consolidare a facilităților sunt în conexiune cu programele de investiții pentru reabilitarea și dezvoltarea infrastructurii locale de apă și canalizare.

Investitiile identificate sunt prioritizate ținând seama de efectele lor asupra reducerii costurilor, îmbunătățirea eficienței și a serviciilor. Drept urmare, măsuri de contorizare, monitorizare a presiunii și debitului, reducere a cantității de apă nefacturate, reducerea infiltratilor în sistemele de canalizare, etc. au fost incluse în aproape toate proiectele de investiții. Programele de construire a capacității s-au concentrat asupra instruirii autorităților locale pentru îmbunătățirea abilităților de planificare a investiției în infrastructura municipală astfel încât aceasta să fie durabilă. În ceea ce îi privește pe operatori, asistența tehnică a fost și este acordată pentru a le îmbunătăți capacitatea de a furniza servicii durabile, prin introducerea disciplinei financiare și operaționale. Obiectivul acestor programe a constat în întărirea capacității autorităților locale de a se asocia în cadrul Asociației de Dezvoltare Intercomunitară (ADI) și de a exercita un control eficace al activităților operatorului.

Procesul de regionalizare se bazează pe trei elemente instituționale cheie:

- Asociația de Dezvoltare Intercomunitară (ADI);
- Compania de Operare Regională (COR); și
- Contractul de delegare a managementului serviciilor.

Contractul de delegare a managementului serviciilor este conceput să:

- reglementeze și echilibreze relațiile dintre autoritățile locale reprezentate de ADI și operatorul regional;
- se concentreze asupra elaborării, finanțării și implementării planurilor de investiții;
- se concentreze asupra eficienței și durabilității:
  1. managementului activelor publice;
  2. durabilității financiare;
  3. sistemului de ajustare a tarifelor;
  4. proceselor de raportare și control.

Contractul prevede obligațiile și drepturile specifice ale fiecărei părți cu privire la elaborarea programelor de investiții și atingerea nivelurilor ulterioare de servicii:

- COR este numită să administreze, opereze, întrețină, îmbunătățească, renoveze și extindă (dacă este cazul) activele publice desemnate în contract, pe riscul propriu, în schimbul unei plăți (tarif) efectuate de clienți, conform prevederilor contractuale;
- Autoritățile locale sunt proprietarii activelor publice și au responsabilitatea de a furniza servicii adecvate de apă și canalizare, la un preț rezonabil. Acestea se grupează într-o ADI și își coordonează eforturile în vederea implementării unor servicii integrate urmărind atingerea obiectivelor de performanță stabilite de POS Mediu. Activele publice rămân în patrimoniul

public și vor fi luate înapoi de proprietarul public (municipalitatea) la terminarea sau expirarea contractului.

Contractul de delegare este un contract pe termen lung, cel puțin pentru perioada de timp a amortizării investițiilor realizate de ROC. Tarifele trebuie să asigure recuperarea completă a costurilor și trebuie să fie aprobate de ADI și de Autoritatea Națională de Reglementare a Serviciilor Comunitare (ANRSC).

#### **11.2.2.2 Obiectivele POS Mediu și politica de regionalizare**

Unul din obiectivele specifice POS Mediu este creșterea calității apei și canalizării și a accesului la infrastructura de apă și canalizare, prin furnizarea unor servicii de alimentare cu apă și canalizare conform politicilor și practicilor UE, în majoritatea zonelor urbane până în anul 2015. În acest scop, trebuie să fie create structuri regionale eficiente de management al apei și canalizării. Obiectivele Axei Prioritare 1 POS Mediu „Extinderea și modernizarea sistemelor de apă și canalizare” sunt:

- Furnizarea unor servicii de apă și canalizare adecvate, la tarife rezonabile;
- Asigurarea unei calități corespunzătoare a apei potabile în toate aglomerările urbane;
- Creșterea calității cursurilor de apă prin tratarea corespunzătoare a apei uzate;
- Îmbunătățirea nivelului de management al nămolului în stația de tratare a apei uzate;
- Crearea unor structuri inovatoare și eficiente de management al apei.

Politica României reflectată în POS Mediu, în vederea atingerii obiectivelor, constă în încurajarea și conducerea procesului regionalizării, prin combinarea serviciilor de furnizare a apei și de canalizare sub egida instituțională, acoperind zonele geografice, așa cum prevede legislația UE. Regionalizarea este un concept cheie pentru îmbunătățirea calității și rentabilității infrastructurii și serviciilor de apă și canalizare locale în vederea realizării obiectivelor de mediu. Elementele instituționale cheie ale regionalizării sunt cele menționate anterior:

- Asociația de Dezvoltare Intercomunitară (ADI);
- Compania de Operare Regională (ROC);
- Contractul de delegare

#### **11.2.3.Principalele elemente instituționale**

##### **11.2.3.1 Asociația de Dezvoltare Intercomunitară (ADI)**

Conform Legii 215/2001 și amendamentelor aduse de Legea 286/2006 privind Administrația publică locală, ADI este o structură co-operativă de utilitate publică, asimilată autorităților publice, cu personalitate juridică, organizată conform legii privatizării (creată pe baza prevederilor OG nr. 26/2000 privitoare la asociații și fundații). ADI este înființată de municipalități și județe conform legilor 215/2001, 51/2006, 241/2006 și Ordonanței de guvern nr. 26/2000 în scopul realizării comune a proiectelor de interes general sau furnizării serviciilor publice.

Membrii ADI delegă administrarea serviciilor de apă și canalizare unui COR (operator regional). ADI este unicul organism ce reprezintă interesele comune ale membrilor săi în privința serviciilor de apă și canalizare, în special în ceea ce privește:

- Strategia generală;
- Investiții;
- Politica de tarife

Municipalitățile membre delegă, pe baza unei imputerniciri, anumite competențe și prerogative, drepturi și obligații către ADI, așa cum este menționat în statutul ADI. HG 855/2008 a furnizat cadrul Convenției statutare pentru ADI, specificând anumite aspecte cheie, importante în funcționarea corespunzătoare a cadrului instituțional, cum ar fi:

- Obiectivele ADI în legătură cu dezvoltarea serviciilor de apă și canalizare și a infrastructurii respective;
- Competențele ADI și mecanismele de decizie, inclusiv toate nivelurile decizionale ale ADI, de la adunarea generală a ADI și Președinție, la structura tehnică a ADI;
- Căile prin care ADI ține sub control COR;
- Dimensiunea și condițiile imputernicirii acordate ADI de către municipalitățile membre de a acționa în numele și din partea lor, ca și procedurile de votare

- the conditions for adhesion to IDA;
- condițiile restrictive de retragere din ADI, penalități financiare, inclusiv rambursarea valorii investiției.

### 11.2.3.2 *Compania Operator Regional (COR)*

ROC este o societate comercială pe acțiuni în proprietatea tuturor municipalităților care sunt membre ADI sau a unei părți din municipalități având drept unic scop furnizarea serviciilor de management al apei și canalizării.

Legislația română a oferit o definiție generală a conceptului operatorului regional prin OG 13/2008 ce amendează Legea 51/2006 și Legea 241/2006: COR este “o societate comercială cu capital aparținând exclusiv membrilor municipalităților membre ale ADI, având ca obiect de activitate furnizarea de servicii publice, stabilite pe baza deciziilor autorităților lor alese” Operatorul regional este responsabil atât pentru asigurarea serviciilor, cât și pentru implementarea programelor de investiții publice pentru dezvoltarea și reînnoirea infrastructurii publice regionale.

Înființarea COR, ca o parte a procesului de regionalizare, reprezintă un element esențial în direcția realizării obiectivelor ambițioase de investiții stabilite pentru reînnoirea, extinderea, operarea și întreținerea infrastructurii de apă și canalizare, pentru respectarea tintelor stabilite pentru 2015 și 2018 în privința apei și canalizării. COR înlocuiește actualii operatori locali mai mici și regiile autonome cu un singur operator regional mai mare și mai puternic, de la care se așteaptă să fie mai eficient în exploatarea serviciilor. COR va deveni suficient de puternic din punct de vedere managerial și financiar pentru a solicita finanțarea din Fondul UE de coeziune. Conform prevederilor în vigoare ale Legii 31/1990 privind societățile comerciale, Legii 215/2001, Legii 51/2006, Legii 241/2006 și OUG nr.13/2008, COR va avea ca acționari toate sau o parte din municipalitățile și județele membre ADI.

### 11.2.3.3 *Contractul de delegare*

Contractul de delegare a managementului serviciilor de apă și canalizare este un contract încheiat între COR (în calitate de operator) și ADI, pentru și în numele municipalităților membre (aceste municipalități alcatuiesc, împreună, autoritatea contractantă) Conform prevederilor legale actuale, autoritățile locale delegă către operator responsabilitatea serviciilor de alimentare cu apă și colectare și epurare a apelor uzate, pe baza unui contract de delegare, contract unic pentru întreaga zonă acoperită de ADI. Contractul de delegare este acordat direct COR, prin excepție de la legislația privind licitațiile publice dar în conformitate cu normele interne UE. OUG nr. 13/2008 art 32 stabilește că acest contract de delegare poate fi acordat direct unui “operator regional stabilit de municipalitățile membre ADI”, dacă:

- Municipalitățile membre ADI au “un control direct și o influență dominantă asupra deciziilor strategice/semnificative ale operatorului în privința serviciilor publice, similar controlului asupra propriei structuri ...” (art 32, (2), a);
- COR desfășoară exclusiv activități privind serviciile publice delegate pentru municipalitățile ADI care au delegat serviciile (art.32, (2), b);
- Capitalul COR este “în întregime deținut de municipalitățile membre ADI... participarea capitalului privat fiind exclusă” (art.32, (2), c).

Aceste amendamente la Legea 51/2006 au fost introduse pe baza faptului că, potrivit Curții Europene de Justiție (cazul Teckel și Coname), reglementările privind licitațiile nu se aplică atunci când următoarele condiții sunt respectate simultan (“**Norme interne**”):

- **Control similar**, care înseamnă că municipalitățile/județele via ADI au un control direct asupra COR, ca și cum COR ar fi un departament public al lor, în special în ce privește toate deciziile strategice;
- **Activitate exclusivă**, care înseamnă că OR desfășoară exclusiv activități legate de serviciile de alimentare cu apă și colectarea și epurarea apelor uzate și doar pentru municipalitățile/județele din ADI care a delegat serviciile;
- **Capital public**: capitalul COR este deținut exclusiv de municipalitățile/județele membre ADI, participarea capitalului privat fiind exclusă.

### **Criteriul controlului similar**

Delegarea directă din criteriul controlului necesită următoarele:

Contractul de delegare este realizat pe baza normelor de servicii (anexa la contract):

Controlul asupra COR este exercitat în comun de municipalități, via ADI;

Actul constitutiv al COR cuprinde prevederi în legătură cu controlul instituțional asupra COR

Pentru exercitarea unui astfel de control, ADI primește, prin statut, o împuternicire din partea municipalităților/judetelor membre (HG 855/2008) de a acționa pentru și în numele lor în chestiuni legate de serviciile de apă și canalizare, conform prevederilor Legii nr.51/2006 și Legii 241/2006. ADI primește, prin Actul constitutiv al COR, drepturi specifice ce îi permit să controleze COR. Aceste drepturi specifice sunt:

Membrii Comitetului Director al COR vor fi numiți de Adunarea Acționarilor dintre persoanele propuse de ADI și vor fi concesionate la propunerea ADI;

ADI își dă acordul asupra Normelor de organizare și funcționare a COR înainte de aprobarea de către Comitetul director al COR

Bugetul anual al COR va fi stabilit în conformitate cu un plan de afaceri aprobat de ADI;

COR trebuie să informeze ADI în legătură cu activitatea sa, astfel încât ADI să-și poată îndeplini atribuțiile de control

### **Criteriul "activității exclusive"**

Actul constitutiv al COR privind scopul activității societății va cuprinde doar serviciile de apă și canalizare și activitățile aferente. De asemenea, Contractul de delegare va prevedea ca serviciile delegate și activitățile aferente constituie scopul exclusiv al activității operatorului. Contractul de delegare va mai prevedea și posibilitatea pentru COR de a sub-delega niste servicii în anumite zone, dacă acest lucru este justificat de eficiența economică sau motive de know-how, unei terțe părți dar numai în urma unei licitații.

### **Capitalul public al COR**

Actul constitutiv al COR va prevedea obligația, pentru municipiile/judetele acționare, de a avea un capital social în întregime public și de a-l menține astfel pe întreaga durată a contractului de delegare.

#### **11.2.3.4 Importanța pentru zona proiectului**

În privința îndeplinirii cerințelor POS în jud.Covasna, următoarele aspecte sunt relevante:

- S-a înființat o ADI, conform cerințelor POS, care are un director executiv și un economist și care trebuie completată cu personal tehnic.
- Operatorul regional "SC Gospodărie Comunală SA Sfântu Gheorghe" a desfășurat un proces continuu și cuprinzător de actualizare, în scopul respectării în totalitate a cerințelor regionalizării; pe baza ultimei decizii a Adunării generale a COR din 01.08.2009, Actul constitutiv este conform cerințelor POS; COR stabilit deocamdată respectă toate cerințele de mediu ale POS
- Existența unui contract de delegare, în conformitate cu cerințele POS, semnat pe 4 noiembrie 2009, între AID și SC Gospodăria Comunală SA (COR), care este, de asemenea, aprobat în fiecare consiliu local parte a zonei de deservire a COR



### **11.3. CONTEXTUL CAPACITATII INSTITUȚIONALE DE A PUNE ÎN APLICARE PROIECTE UE**

#### **11.3.1. Cadrul instituțional dezvoltat în cadrul SAMTID**

Zona propusă de proiect acopera teritoriile zonelor urbane și rurale ale județului Covasna. În aceasta zona serviciile de apă și canalizare sunt (sau vor fi, în unele cazuri), furnizate de către un operator regional (SC Gospodăria Comunală SA).

În acest capitol este prezentat cadrul instituțional, înainte de înființarea elemente instituționale și în conformitate cu dispozițiile din POS Mediu cu privire la apă și apă uzată activități conexe. Această analiză conține informații care au fost luate în considerare de către părțile relevante interesate în proiectarea unei strategii de regionalizare pentru serviciile de apă și a apelor uzate în județul Covasna. Structura Instituțională va suferi modificări necesare pentru a se conforma cu dispozițiile din POS Mediu. Mai multe detalii despre modificarea structurii instituționale se va găsi mai târziu în acest document.

Strategia instituțională a avut următoarele elemente principale:

- Asociația Municipiilor (AOM) compusa din reprezentanți ai tuturor autorităților locale, care sunt exploatate de către SC Gospodăria Comunală SA;
- Compania de Operare Regională (COR) creata pe structura celui mai puternic operator din județ, SC Gospodăria Comunală SA Sf. Gheorghe;
- Contractul de Delegare semnat între autoritățile locale și COR;

#### **11.3.2. Asociația municipalităților**

Conform cerințelor instituționale de mediu ale POS, a fost înființată, înregistrată și a devenit operațională Asociația de Dezvoltare Intercomunitară "Aquacov Covasna". A fost încheiat, la 12 noiembrie 2008, un acord de asociere între Consiliul județean Covasna și consiliile locale din 2 municipii și 2 orașe pentru apartenența la asociație: Consiliul județean Covasna, mun. Sfântu Gheorghe, mun. Tg. Secuiesc, orașele Covasna și Intorsura Buzăului, stabilindu-se, în principal, următoarele:

- Scopul asociației este pregătirea și promovarea proiectelor pentru restructurarea și extinderea infrastructurii locale de apă/apă uzate și obținerea de fonduri europene și interne pentru susținerea acestor proiecte
- Principalele obiective ale asociației sunt:
  - Creșterea calității vieții
  - Îmbunătățirea performanțelor operaționale și financiare ale COR
  - Îmbunătățirea capacităților instituționale ale autorităților locale

#### **11.3.3. Compania Operatorul Regional**

SC COMPANIA GOSPODĂRIA COMUNALĂ SA a fost înființată în 2009 ca operator regional de apă și canalizare în jud. Covasna. Este o societate pe acțiuni, deținută de următoarele municipalități: Sf. Gheorghe, Targu Secuiesc, Covasna, Intorsura Buzăului și Consiliul județean Covasna. Deoarece a fost creată ca un urmaș al fostei RA Gospodăria Comunală Sf. Gheorghe, a fost păstrat numărul de înregistrare J14/248/1996 (cod unic : 8574327). Sediul societății este în Sfântu Gheorghe, jud. Covasna.

Este important de menționat că fosta RA Gospodăria Comunală SA a introdus un program complex de restructurare în perioada implementării programului ISPA; principalele rezultate ale acestui program de restructurare cuprind următoarele zone:

- O nouă structură organizatorică bazată pe procesele societății;

- Redimensionarea personalului pe baza alocării proceselor;
- Proiectarea și implementarea sistemului de management al relațiilor cu clienții (MRC);
- Proiectarea și implementarea unui sistem de sprijin decizional (SSD);
- Proiectarea și implementarea sistemului de asigurare a calității;
- Dezvoltarea unei strategii de control și reducere a costurilor;
- Dezvoltarea unui sistem de bugetare

Acest program complex de restructurare a creat elementele de baza pentru procesul de regionalizare în jud. Covasna.

#### **11.3.4. Contractul de delegare**

Există o propunere de Contract de delegare, conform cerințelor POS, între ADI și actuala COR (SC Compania Gospodăria Comunală SA).

### **11.4. CADRUL INSTITUTIONAL JUDEȚEAN ACTUAL**

#### **11.4.1. Asociația de Dezvoltare Intercomunitară (ADI)**

Conform cerințelor instituționale din POS Mediu, Asociația de Dezvoltare Intercomunitară "Aquacov Covasna" a fost înființată, înregistrată și pusă în funcțiune.

Înregistrarea "Aquacov Covasna" s-a bazat pe Hotărârile Consiliului Județean Covasna și Consiliilor Locale din 2 municipii și 2 orașe să facă parte din Asociație: Consiliul Județean Covasna, Municipiul Sfântu Gheorghe, Municipiul Târgu Secuiesc, orașul Covasna și orașul Întorsura Buzăului.

Noile dispoziții instituționale stabilite în POS Mediu (descrise detaliat în capitolele precedente), au necesitat unele schimbări în organizarea instituțională existentă la nivel județean pentru toate organismele: actul constitutiv, statutul și structura acționariatului ADI, actul constitutiv al COR și contractul de delegare.

Având în vedere necesitatea acestor schimbări, a fost înființată o nouă asociație, într-o formă extinsă, incluzând 5 membri fondatori. Denumirea noii asociații este "Aquacov Covasna", a fost înființată în noiembrie 2009 și are următorii membri:

**Tabel 1 – Membrii fondatori ai societății „Aquacov”**

NR.	CONSILIUL JUDEȚEAN / LOCAL	DECIZIA NUMARUL	DATA DECIZIEI
1	Consiliul Județean Covasna	126	2008
2	Consiliul Local Sfântu Gheorghe	190	2008
3	Consiliul Local Târgu Secuiesc	107	2008
4	Consiliul Local Covasna	27	2008
5	Consiliul Local Întorsura Buzăului	21	2008

Principalele prevederi ale Actului constitutiv al noii asociații sunt următoarele:

- Obiectivele ADI, în legătură cu dezvoltarea serviciilor de apă și canalizare și infrastructura aferentă:
  - Să desfășoare activități de control al COR, potrivit statutului și actului constitutiv;
  - Să pregătească și să promoveze strategii de dezvoltare a serviciilor;
  - Să pregătească Master Plan și Normele pentru serviciile de apă și canalizare din zona de acoperire ;
  - Să monitorizeze îndeplinirea obligațiilor asumate de COR prin contractul de delegare, cu concentrare în principal pe indicatorii de performanță, implementarea investiției și calitatea serviciilor;

- Sa-si ajute membrii in obtinerea fondurilor necesare pentru implementarea programelor de dezvoltare locala
  - Dimensiunea si conditiile imputernicirii acordate Adunarii generale a ADI de catre municipalitatile membre pentru exercitarea in numele lor a anumitor prerogative legate de servicii, ca si de procedurile de votare. Principalele atribute ale Adunarii generale sunt urmatoarele:
- Legate de asociatia in sine:
  - Dezvoltarea strategiei proprii a asociatiei si principalele obiective;
  - Alegerea si destituirea membrilor Comitetului director;
  - Organizarea de noi filiale;
  - Aprobarea schemei organizatorice si a politicii de resurse umane a asociatiei;
  - Schimbarea si adaptarea Actului constitutiv si Statutului;
  - Dizolvarea asociatiei;
  - Acceptarea de noi membri
- Legate de servicii si de COR:
  - Aprobarea strategiilor pentru imbunatatirea si dezvoltarea serviciilor;
  - Coordonarea procesului de proiectare si implementare a lucrarilor de dezvoltare a infrastructurii;
  - Monitorizarea si controlul indeplinirii obligatiilor si responsabilitatilor COR conform contractului de delegare;
  - Cererea de informatii privind calitatea si nivelul serviciilor si procedurile de intretinere si operare a activelor patrimoniului public;
  - Stabilirea unei politici tarifare coerente pentru intreaga zona de operare;
  - Aprobarea noilor tarife si metodologiilor de ajustare a acestora
  - Aprobarea Master Plan si Normelor pentru serviciile de apa si canalizare in zona de acoperire
    - Comitetul director si responsabilitatile acestuia;
    - Controlul financiar al asociatiei;
    - Incheierea asociatiei.

#### **11.4.2. Compania Operatorul Regional (COR)**

S.C. Compania Gospodăria Comunală S.A. este o societate pe actiuni, infiintata in noiembrie 2009, ca succesor de drept al fostei R.A. Gospodăria Comunală, regia de apa din Sf.Gheorghe. Sediul societatii este in orasul Sf. Gheorghe.

Capitalul este detinut, in acest moment (2009) de:

**Tabel 2 - Actionari 2006 - S.C. Compania Gospodăria Comunală S.A.**

ACȚIONAR	CAPITAL (RON)	PROCENT (%)
Consiliul Local Sfantu Gheorghe	900.000	52,94
Consiliul Județean Covasna	200.000	11,76
Consiliul Local Târgu Secuiesc	300.000	17,66
Consiliul Local Oraș Covasna	150.000	8,82
Consiliul Local Intorsura Buzaului	150.000	8,82

Toti actionarii SC Compania Gospodarie Comunală sunt deja membri ai ADI.

Reprezentantii fiecarui consiliu local si Consiliului judetean in Adunarea generala a COR SC Gospodarie Comunală SA s-au decis prin hotarari ale consiliilor locale:

**Tabel 3 - Hotărâri cu privire la reprezentanții AG ROC**

CONSILIUL LOCAL / CONSILIUL JUDEȚEAN	DECIZIA REPREZENTANȚILOR ADUNĂRII GENERARLE A ROC
Sfantu Gheorghe	200 / 2009
Tg Secuiesc	136 / 2009
Oraș Covasna	114 / 2009
Intorsura Buzaului	76 / 2009
Județ Covasna	54 / 2009

Noua organizare institutionala stabilita in POS Mediu a necesitat unele schimbari in organizarea actuala la nivel judetean, pentru toate organismele. actul constitutiv si statutul ADI, actul constitutiv al COR si contractul de delegare.

Principalele prevederi ale actului constitutiv al COR, importante pentru organizarea institutionala, sunt:

- Articolele 5 si 8.4 din actul constitutiv stabilesc ca activitatile exclusive ale COR sunt serviciile de apa si canalizare si activitatile legate direct de acestea. Criteriul "activitatii exclusive": aceasta conditie este inclusa in Actul constitutiv al COR privind scopul activitatii societatii, criteriul fiind indeplinit.
- Potrivit Articolelor 2 si 3 din Actul constitutiv, actionariatul privat in COR este exclus.
- Capitalul public al COR: Actul constitutiv prevede obligatia asumata de municipalitatile actionare in privinta capitalului social al COR care este in intregime public si va ramane astfel pe intreaga durata a contractului de delegare. Conform tabelului actionarilor de mai sus, toti proprietarii societatii sunt doar organisme publice, criteriul fiind indeplinit.
- Criteriul Controlului Similar este stipulat in Actul constitutiv al COR, potrivit art.7.3
- In replica la capacitatile si competentele ADI, COR, indeplinind cerintele POS, este supusa controlului ADI, ca si cum ar fi un department intern al acesteia.

#### **11.4.3. Delegarea gestiunii serviciilor**

"Contractul de Delegare a Gestiunii Serviciilor Publice de Alimentare cu Apă și Canalizare" (DMSC) dintre ADI "Aquacov Covasna", ca autoritate contractantă, și COR "SC Gospodarie Comunală SA" a fost semnat la 4 noiembrie 2009 si aprobat de Consiliile Locale din localitățile implicate în proiect:

**Tabel 4 – Hotărârile cu privire la aprobarea DMSC**

CONSILIUL LOCAL / CONSILIUL JUDEȚEAN	APROBAREA DMSC
Sfantu Gheorghe	Decizia Consiliului Local 243/2009
Tg Secuiesc	Decizia Consiliului Local 162/2009
Covasna Town	Decizia Consiliului Local 120/2009
Intorsura Buzaului	Decizia Consiliului Local 79/2009

### **11.5. ANALIZA INSTITUTIONALA A SC GOSPODĂRIA COMUNALĂ SA SF. GHEORGHE**

#### **11.5.1. Situatia juridica a societatii**

SC COMPANIA GOSPODĂRIA COMUNALĂ SA a fost creata in 2009 ca operator regional de apa si canalizare in jud.Covasna. Este o societate pe actiuni, inregistrata ca succesor de drept al fostei RA Gospodăria Comunală Sf. Gheorghe. (nr. Inregistrare J14/248/1996, cod unic: 8574327). Actionarii societatii sunt urmatoarele municipii: Sfantu Gheorghe, Targu Secuiesc, Covasna, Intorsura Buzaului si Consiliul judetean Covasna. Sediul societatii este in Sfantu Gheorghe, jud.Covasna.

Actul de constituire a fost semnat in noiembrie 2009 si trateaza urmatoarele aspecte:

- Asociati (actionari)
- Denumirea si statutul juridic al societatii;
- Sediul si perioada de functionare;

- Activitățile întreprinse;
- Capitalul și părțile lui;
- Consiliul de conducere;
- Luarea deciziilor și management;
- Controlul societății;
- Dividende;
- Modificarea statutului juridic al societății, închidere și lichidare;

Adunarea Generală a Acționarilor și Consiliul de conducere iau deciziile cheie în societate.

Structura actuală a capitalului SC COMPANIA GOSPODĂRIA COMUNALĂ S.A. este următoarea:

**Tabel 5 – Structura capitalului (august 2009)**

NO.	ACTIONAR	CAPITAL (RON)	COTA [%]
1	Cons.local Sfântu Gheorghe	900,000	52,94
2	Cons.local Covasna	200,000	11,76
3	Cons..local Targu Secuiesc	300,000	17,66
4	Cons.orasenesc Covasna	150,000	8,82
5	Cons.local Intorsura Buzăului	150,000	8,82

Potrivit Actului constitutiv, principalele activități ale societății sunt captarea, tratarea și distribuția apei și colectarea și epurarea apelor uzate.

#### **11.5.1.1      Prezentarea generală a managementului**

Societatea are o structură combinată geografică și de afaceri, constând în sediul general din Sfântu Gheorghe și trei sucursale în Targu Secuiesc, Covasna și Intorsura Buzăului, ce vor fi organizate ca centre de profit. Ierarhia este alcătuită din cinci niveluri manageriale pentru sediul din Sfântu Gheorghe:

- Nivelul 1:          Director general;
- Nivelul 2:          Director adjunct și Directori executivi;
- Nivelul 3:          Sefi de departamente;
- Nivelul 4:          Director sucursala;
- Nivelul 5:          Responsabili.

Obiectivele strategice ale societății, așa cum sunt stabilite în planul de afaceri, sunt:

- Asigurarea dezvoltării durabile și flexibilitatea companiei prin extinderea de operațiuni și portofoliului de servicii
- Optimizarea cheltuielilor operaționale și logistice, astfel încât nivelul de serviciu se realizează la un cost minim
- Stabilirea priorităților de reabilitare și modernizare de lucrări cu scopul de a opera o infrastructură fiabilă
- Creșterea calității vieții prin alimentarea cu apă și alte servicii conform cu standardele UE
- Creșterea nivelului de încredere a clienților în scopul asigurării transparenței acțiunilor companiei
- Maximizarea potențialului de resurse umane
- Asigurarea sănătății și siguranței tuturor angajaților și altor părți interesate
- Eliminarea aspectelor cu impact semnificativ asupra mediului și preocuparea continuă pentru protecția sănătății publice

Ca urmare a extinderii ariei de servicii și în perspectiva implementării proiectelor de infrastructură finanțate din fonduri de coeziune, SC Gospodăria Comunală SA trebuie să ia în considerare în actualizarea planului de afaceri, următoarele domenii suplimentare pentru care, de asemenea, trebuie să fie dezvoltate obiective specifice și planuri de acțiune:

- consolidare COR
- Îmbunătățirea veniturilor și unificarea tarifului în întreaga zonă de serviciu
- Îmbunătățirea colectării creanțelor și controlului
- Respectarea standardelor de mediu și sănătate în întreaga zonă de serviciu
- Dezvoltarea continuă a resurselor umane

Aceste elemente, împreună cu cele deja incluse în planul de afaceri ar trebui să conducă la îmbunătățirea performanțelor financiare și operaționale ale operatorului.

#### **11.5.1.2 Structura managementului și capacități**

##### **Structura managementului**

Aptitudinile manageriale ale directorilor generali propusi sunt de înalt nivel profesional. Toți directorii au grade înalte universitare. La niveluri manageriale de top se folosește munca în echipă și este de menționat buna cooperare între acestea.

#### **11.5.1.3 Managementul financiar**

Gestiunea financiară a SC Gospodăria Comunală SA este asigurată de o structură subordonată directorului financiar. Aceasta include, la sediul principal din Sf. Gheorghe, Serviciul financiar, Serviciul Contabilitate și Biroul de Costuri și Buget. La nivelul fiecărei sucursale, există de asemenea, un birou financiar și de contabilitate raportând atât directorului de sucursala, cât și directorului financiar al COR.

Structura financiară a COR pregătește bugetul general al companiei, care este în fiecare an prezentat și aprobat de către Consiliul de Administrație și a Adunării Generale a Asociaților. În bugetul este de asemenea, inclus profitul și pierderile prognozate în colaborare cu contul MRD. La sfârșitul anului financiar, în conformitate cu legislația în vigoare, un raport este înaintat Consiliului de Administrație și a Adunării Generale a Asociaților, cu privire la executarea bugetului.

Fiecare sucursală, în conformitate cu actul de înființare a COR, acționează ca centru de profit. De asemenea, la nivel de COR sunt definite mai multe centre de costuri, care pot sau nu se pot suprapune cu departamentele din cadrul companiei. Mai multe bugete detaliate sunt pregătite în fiecare an pentru centrele de cost. Contabilitatea managerială oferă informații cu privire la performanțele centrelor de profit și, de asemenea, oferă informații privind costurile înregistrate de centrele de cost cu privire la bugetele alocate.

#### **11.5.1.4 Managementul resurselor umane**

##### **Relațiile de muncă**

Relațiile de muncă din cadrul societății sunt reglementate de Contractul colectiv de muncă încheiat între angajator și reprezentanții sindicatelor, Contractul individual de muncă și Regulamentul intern.

Contractul colectiv de muncă în vigoare a fost semnat în 2006. El poate fi modificat prin addendum-uri negociate între angajator și sindicate. Potrivit legislației actuale, părțile trebuie să negocieze cel puțin anual actualizarea contractului în vigoare. Contractul prevede drepturile minime garantate ale angajaților, precum și obligațiile lor minime, cu privire la:

- Încheierea, executarea, modificarea, suspendarea și încetarea contractului individual de muncă
- Condițiile de muncă, sănătatea, securitatea și protecția contra incendiilor
- Salarii și alte drepturi similare
- Orele de muncă și orele de odihnă
- Alte măsuri de protecție și facilități pentru angajați
- Pregătirea și dezvoltarea personalului
- Alte drepturi și obligații ale părților

Contractul colectiv de munca nu poate cuprinde mai putine drepturi pentru angajati decat cele stipulate in legislatia muncii (Codul Muncii) si Contractul colectiv de munca incheiat la nivel de industrie a serviciilor publice intre reprezentantii angajatorilor si reprezentantii sindicatelor din industria serviciilor publice.

## Concluzii

Desi Gospodăria Comunală are servicii bune de resurse umane, este necesara in continuare dezvoltarea si pregatirea personalului. Este, de asemenea, necesara analiza schemei organizatorice si a structurii de personal, pentru o eficientizare in viitorul apropiat.

### 11.5.2. Situatia financiara a Operatorului

#### 11.5.2.1 Rezultate financiare

COR SC Gospodărie Comunală SA va prelua furnizarea serviciului de la Sf Gheorghe, Tg Secuiesc, Covasna și Intorsura Buzăului fără niciun fel de datorii istorice din partea acestora. Situațiile financiare ale celor 4 localități sunt prezentate în tabelele de mai jos:

**Tabel 6 – Cheltuieli**

CHELTUIELI	SFÂNTU GHEORGHE	TÂRGU SECUIESC	COVASNA	ÎNTORSURA BUZĂULUI
Cheltuieli cu materiile prime și materiale	1.332.125	498.116	426.154	115.420
Alte cheltuieli materiale (obiecte de inventar, ambalaje)	163.958	32.856	27.601	4.305
Alte cheltuieli externe (energie și apă)	1.793.343	590.515	55.583	262.156
Cheltuieli privind mărfurile (607)	17.873	845	0	0
Cheltuieli cu personalul	5.994.725	2.209.561	1.591.553	574.363
Ajustări de valoare privind imobilizările (amortizări/provizioane)	152.133	66.103	47.141	2.604
Ajustări de valoare privind activele circulante	2.883	0	(6.368)	0
Alte cheltuieli de exploatare	1.809.548	1.199.133	597.029	428.216
Cheltuieli privind prestațiile externe (inclusiv redevențe)	1.029.226	445.424	225.705	104.880
Cheltuieli cu alte impozite, taxe și vărsăminte asimilate	52.907	48.039	31.951	2.013
Cheltuieli cu despăgubiri, donații și activele cedate	727.415	705.670	339.373	321.323
Ajustări privind provizioanele	0	304.941	139.200	0
Alte cheltuieli	0	0	0	0
<b>CHELTUIELI DE EXPLOATARE - TOTAL</b>	<b>11.266.588</b>	<b>4.902.070</b>	<b>2.877.893</b>	<b>1.387.064</b>
Ajustări de valoare privind imobilizările financiare	0	0	0	0
Cheltuieli privind dobânzile	0	0	0	0
Alte cheltuieli financiare	0	4.787	0	0
<b>CHELTUIELI FINANCIARE - TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>4.787</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Cheltuieli extraordinare	0	0	0	0
<b>TOTAL CHELTUIELI</b>	<b>11.266.588</b>	<b>4.906.857</b>	<b>2.877.893</b>	<b>1.387.064</b>

Diferența dintre venituri și cheltuieli reprezintă profitul brut. Trei din cele 4 companii au obținut profit însă operatorul din Intorsura Buzăului a înregistrat pierderi. Luându-se în considerare că noua COR SC Gospodărie Comunală SA Sfântu Gheorghe și-a început activitatea fără niciun fel de datorii istorice, există toate premisele majore pentru a dezvolta un bun operator în viitorul apropiat.

Pentru îmbunătățirea situației financiare actuale, COR planuiește implementarea unui set de măsuri, precum:

- Unificarea tarifelor de apă și canalizare pentru întreaga zonă de deservire.

- Dezvoltarea unei strategii noi de tarificare pentru contractul de delegare ce se intentioneaza a fi semnat cu ADI .
- Imbunatatirea sistemului de contabilizare a costurilor
- Continuarea restructurarii societatii
- Imbunatatirea procedurilor interne
- Pregatirea personalului filialelor

#### 11.5.2.2 Rezultate financiare

Rezultatele financiare ale SC Compania Gospodăria Comunală pentru anul 2007 si prima jumatate a anului 2008 sunt prezentate in tabelul urmator:

**Tabel 7 – Venituri**

VENITURI	SFÂNTU GHEORGHE	TÂRGU SECUIESC	COVASNA	ÎNTORSURA BUZĂULUI
Cifra de afaceri netă	9.638.504	4.113.068	2.892.052	1.032.248
Variația stocurilor de produse finite și în curs de execuție	0	0	0	0
Productie pentru propriile scopuri (imobilizată)	0	0	32.961	0
Alte venituri din exploatare (758 +7417)	1.499.251	847.777	75.320	40.516
<b>VENITURI DIN EXPLOATARE - TOTAL</b>	<b>11.327.109</b>	<b>4.960.845</b>	<b>3.000.333</b>	<b>1.072.764</b>
Venituri din dobânzi de participare	0	0	0	0
Venituri din alte investiții care fac parte din activele fixe	0	0	0	0
Venituri din dobânzi	83.353	6.505	171	1
Alte venituri financiare	1.482	0	0	0
<b>VENITURI FINANCIARE - TOTAL</b>	<b>84.835</b>	<b>6.505</b>	<b>171</b>	<b>1</b>
Venituri extraordinare	0	0	0	0
<b>TOTAL VENITURI</b>	<b>11.411.944</b>	<b>4.967.350</b>	<b>3.000.504</b>	<b>1.072.765</b>

Principala sursă de venit a fiecăreia din cele 4 companii este activitatea de bază, adică captarea, tratarea și distribuția apei (procentul cifrei de afaceri în veniturile curente totale este de 85,09% pentru municipiul Sfântu Gheorghe, 82,91% pentru municipiul Targu Secuiesc, 96,22% pentru orașul Întorsura Buzăului și 96,39% pentru orașul Covasna).

În cazul celor două municipii avem de-a face și cu penalitati percepute la facturi platite cu intarziere. La analiza veniturilor viitoare nu ne putem baza pe aceste venituri (se presupune că ponderea facturilor neîncasate va scădea).

Tabelele financiare de mai sus includ atat rezultatele sediului, cat si ale filialelor.

#### 11.5.2.3 Situatia tarifara

Tarifele sunt calculate pe baza costurilor de exploatare si intretinere si conform contractului de delegare si acordurilor de imprumut.

Procedura de baza pentru alcatuirea noilor tarife este urmatoarea:

- Societatea transmite ANRSC spre aprobare noile propuneri de tarife, in urma unei analize cuprinzatoare si a datelor reale.
- Dupa aprobarea ANRSC, societatea solicita autoritatii locale sa aprobe tarifele
- Dupa aprobarea Consiliului local, noile tarife sunt comunicate public consumatorilor, intrand in vigoare la 30 de zile de la aprobare

La sfârșitul lunii noiembrie 2009 când SC Gospodărie Comunală SA preia serviciile din alte orașe tarifele sunt după cum urmează:



**Tabel 8 - Setul anterior de tarife aprobate de ANRSC**

NR.	ORAS	TARIF APĂ (rezidențiale lei/m <sup>3</sup> cu TVA)	TARIF APE UZATE (rezidențiale) lei/m <sup>3</sup> cu TVA
1	Sf Gheorghe	2.25	1.04
2	Tg Secuiesc	1.54	0.95
3	Covasna	1.65	0.70
4	Intorsura Buzaului	1.74	0.73

Mecanismul de stabilire a unui nou tarif este in curs de desfasurare.

### **11.5.3. Structura UIP**

UIP este, in prezent, o unitate organizatorica distincta, subordonata direct Directorului general al societatii. .

În vederea implementării unui proiect mult mai complex, cum este Aplicația la Fondul de Coeziune, se cer competențe mai specializate decât cele existente în structura minimală a UIP, însă pentru perioade limitate de timp; astfel, UIP va conlucra îndeaproape cu alți specialiști din alte departamente ale societății într-o structură matricială a managementului de proiect. Disponibilitatea angajaților este asigurată de comunicarea bună pe orizontală între șeful UIP și șeful diverselor departamente ale societății. Deși lucrul într-o astfel de structură poate părea mai complicat, trebuie să fie menționate următoarele avantaje:

- Responsabilitatea pentru implementarea proiectului este concentrată în UIP;
- UIP este responsabilă și concentrată numai asupra implementării proiectului;
- Șeful UIP este principalul factor de decizie în ceea ce privește implementarea proiectului;
- UIP dispune de autoritate mai mare datorită subordonării directe în raport cu Directorul General;
- Eficiență crescută datorită unei utilizări mai bune a unui personal extrem de specializat în cadrul structurii tip matrice;
- O mai bună comunicare cu departamentul care furnizează personalul de specialitate.

Cel puțin următorii specialiști din alte departamente vor fi incluși în implementarea proiectului:

- Inginer automatist – 1
- Inginer mecanic – 1
- Inginer energetician – 1
- Inginer proces ST – 1
- Inginer proces SE – 1
- Specialist sănătate și securitate - 1
- Specialist mediu – 1

Noua structura și fisele posturilor pentru fiecare membru al unitatii, impreuna cu Manualul de proceduri, vor face obiectul managementului proiectului de asistenta tehnica, dupa aprobarea contractului de finantare.

### **11.5.4. Incorporarea comunitatilor rurale**

Nou infiintata SC Gospodarie Comunale SA va lucra cu principalele municipii si orase din jud.Covasna. Se prevede incorporarea comunelor din judet in faza a doua de dezvoltare a COR; deocamdata, sarcina principala a COR este intarirea statutului institutional, operational si financiar, cu sprijinul specialistilor FOPIP II, pentru a asigura implementarea corecta a AFC.

Pe baza experientei acumulate cu implementarea AFC, Operatorul regional va prelua in exploatare zona rurala dupa implementarea AFC. Pentru aceasta, comunele interesate trebuie mai intai sa adere la AID pentru a face parte din arhitectura institutionala județeană

### **11.5.5. Concluzii**

Performanțele Gospodăriei Comunale legate de sectorul apa sunt bune. In ultimul an, societatea a fost într-un proces de restructurare si consolidare după preluarea operațiunilor în patru orașe și multe commune din județul Covasna. Perioada de tranziție este dificilă și necesită timp pentru adaptarea

personalului societății, structurii și a procedurilor, în scopul obținerii eficienței și eficacității în noul mediu de afaceri. S-au înregistrat economii în masă, consecință a exploatarei regionale dar, în același timp, anumite categorii de costuri ca transportul, comunicațiile. IT-ul, etc au crescut din același motiv. Managementul COR și UIP au experiență în implementarea proiectelor de investiții pe termen mediu și lung. UIP existentă va fi baza implementării proiectului din fonduri de coeziune. Toate elementele prezentate mai sus ne permit să spunem că SC Gospodăria Comunală SA este condusă în mod corespunzător și durabil iar îmbunătățirea continuă și restructurarea vor crește performanțele operatorului regional.

## **11.6. CONTRACTUL DE DELEGARE A MANAGEMENTULUI SERVICIILOR**

### **11.6.1. Partile Contractului**

Contractul de delegare a serviciilor de apă și canalizare este încheiat între COR, pe de o parte, și AID, pentru și în numele municipalităților membre, pe de altă parte, conform celor prezentate în capitolul anterior.

### **11.6.2. Descrierea principalelor caracteristici ale CDMS**

Contractul încheiat este conform cerințelor POS, fiecare consiliu local, membru al AID, deservit de COR a subscris la hotărârile respectivului consiliu.

Contractul a fost semnat pe 4 noiembrie 2009. Principalele sale prevederi sunt în conformitate cu prevederile legale actuale și respectă contractul cadru furnizat de Ministerul Mediului.

Contractul cuprinde următoarele componente:

- Un acord principal
- Trei seturi de „condiții speciale” cu privire la planul de investiții și indicatorii de calitate și performanță;

*condiții speciale – partea comună*

*condiții speciale – partea referitoare la apă*

*condiții speciale – partea referitoare la canalizare*

Autoritatea contractantă are o putere generală de control economic, financiar și tehnic asupra activităților și performanțelor Operatorului.

Conform legislației aplicabile și prevederilor regulamentelor, Autoritatea contractantă stabilește termenele și condițiile în care își exercită controlul asupra administrării și exploatarei de către operator a serviciilor contractate.

CDMS reglementează delegarea prevederii de management al serviciilor de apă și canalizare:

- Pentru întreaga zonă de proiect;
- Permițând delegarea serviciilor adiacente de apă și canalizare către sectorul privat. Orice astfel de tentative de externalizare sunt justificate de eficiența economică și sunt realizate pe baza regulilor de achiziții aplicabile.
- Astfel ca Autoritatea contractantă are putere de control și monitorizare asupra Operatorului.

## **11.7. CAPACITĂȚILE ACTUALE**

### **11.7.1. Capacitatea de implementare a investiției**

COR a stabilit mecanismele suplimentare de asigurare a acoperirii costurilor pentru serviciile furnizate. Toate cerințele obligatorii ale POS au fost îndeplinite. Doar UIP va necesita actualizarea, cu înființarea departamentului juridic și ocuparea postului deocamdată vacant. În prezent se depun eforturi în această direcție și se estimează că, odată ce aplicația pentru fondul de coeziune pentru jud. Covasna este aprobată, cerințele obligatorii ale POS să fie îndeplinite 100%.

### **11.7.2. Capacitățile de management și exploatare**

Gospodăria Comunală operează la nivel regional din 2009 iar echipa managerială s-a concentrat constant asupra îmbunătățirii performanțelor financiare și operationale. Preluarea exploatarei într-o parte din orașele județului Covasna a avut un impact negativ asupra performanțelor financiare ale operatorului, din cauza ultimei ajustări de tarife și a nivelului mai ridicat al costurilor necesare recuperării lipsei activităților de exploatare și întreținere corespunzătoare ale fostului operator. COR trebuie să-și îmbunătățească performanțele financiare în următorii ani. Societatea intenționează să implementeze un set de măsuri ce ar trebui să conducă la îmbunătățirea performanțelor financiare și operationale, cum ar fi:

- Semnarea și implementarea unui nou contract de delegare cu AID
- Unificarea tarifelor de apă și canalizare pentru întreaga zonă de servicii, ceea ce va conduce la o aprobare “mai lină” a creșterilor acestora, pe baza principiului solidarității sociale
- Implementarea unei politici de tarife ca parte a contractului de delegare în perioada 2009-2012, ceea ce va duce la îmbunătățirea continuă a performanțelor financiare ale operatorului
- Restructurarea societății în vederea conlucrării cu noul context operational al furnizării de servicii și în zona rurală
- Îmbunătățirea sistemelor integrate de management, a procedurilor interne și a proceselor de planificare a afacerii
- Înființarea unui sistem de monitorizare a AID pentru realizarea LOS de către operator
- Apartenența la un punct de referință al sectorului, în scopul identificării zonelor pentru îmbunătățire

### **11.7.3. Planul de acțiune ce urmează să fie implementat va trebui să asigure**

- implementarea eficientă a strategiei de regionalizare
- implementarea corectă a proiectelor cu investiții pe fonduri de coeziune
- dezvoltarea durabilă a COR în următorii ani

### **11.7.4. Capacitățile AID**

Structura organizatorică aprobată a AID se bazează pe sarcinile aparute din responsabilitățile stabilite de Asociație în Statut.

Personalul următor va fi angajat ca minim:

- Director general, care este deja selectat și va începe activitatea în noiembrie 2009;
- Economist (cu cunoștințe de contabilitate);
- Inginer - calificare în sisteme de alimentare cu apă;
- Inginer - calificare în sisteme de colectare și epurare ape uzate;
- Consultant juridic (part-time);
- Manager la nivel de birou.

## **11.8. MANAGEMENTUL RISCULUI**

### **11.8.1. Riscuri identificate**

Au fost identificate următoarele riscuri majore pentru implementarea cadrului instituțional propus și a proiectelor finanțate de UE:

- Angajarea de personal executiv AID fără pregătire și fără experiență.
- Neputința COR de a angaja personalul necesar cerut de exploatarea și întreținerea zonei extinse
- Neajungerea nivelului propus de tarife

- Schimbări neașteptate ale cererii de apă
- Imposibilitatea executării de către antreprenori, la timp și la calitatea cerută, a lucrărilor de construcție
- Inexistența finanțării pentru toate investițiile în infrastructura de apă/canalizare propuse
- Creșterea neașteptată a prețurilor pentru energie și/sau alte utilități

### 11.8.2. Diminuarea și managementul riscului

Partile implicate trebuie să țină seama de posibilitățile de gestionare și/sau prevenire a impactului riscurilor identificate. Unele din măsurile propuse sunt incluse în tabelul următor:

**Tabel 9 – Măsuri propuse pentru gestionarea și/sau prevenirea impactului riscurilor identificate**

	RISC	ACTIUNI	RESPONSABILITATE
1	Nu va fi angajat personal calificat pentru ADI	- Fisa de post bine concepută - Proces de recrutare profesional - Perioada de testare pentru personalul recrutat - Evaluare periodică a performanței	ADI
2	Lipsa de capital de lucru	Factorii de decizie politică trebuie să decidă, pentru a crește capitalul social	Actionarii ROC
3	ROC nu va fi capabil să colecteze facturi de la consumatori care au probleme de numerar	- Îmbunătățirea activității de colectare a facturilor - Campanie de sensibilizare a consumatorilor	ROC
4	ROC nu va fi capabil să angajeze personal O & M pentru zona extinsă	- Restructurarea ROC - Training la locul de muncă pentru programele implementate - Formare externă - Scheme îmbunătățite pentru motivarea personalului	ROC
5	Nivelul propus de tarife nu va fi atins	- Planuri de conștientizare a populației implementate - Lobby politic - Măsuri de reducere a costurilor O & M	ADI, ROC
6	Modificări neașteptate la cererea de apă	- Urmărirea îndeaproape a vânzărilor de apă (lunar) - Revizuirea tarifelor în cazul în care scade cererea de apă - Propunerea de proiect pregătită pentru extinderea producției/capacității de distribuție în cazul în care cererea de apă crește	ROC, ADI
7	Contractorii nu vor reuși să execute lucrările de construcție	- Cerințele angajatorului concepute clar - Procese profesionale de licitație - Supraveghere riguroasă a execuției	ROC
8	Nicio finanțare nu va fi disponibilă pentru investițiile propuse	- Lista de priorități revizuită - Implicarea de noi instrumente financiare - Revizuirea și creșterea tarifelor	ROC, ADI, Autoritățile locale
9	Creșterea neașteptată a prețurilor	- Măsuri de reducere a costurilor O&M - Revizuirea și creșterea tarifelor	ROC, ADI
10	Pericol de a nu respecta termenele limită necesare pentru accesarea Fondurilor de Coeziune (regula n +3)	- Monitorizarea continuă a progresului - Creșterea gradului de conștientizare în rândul părților publice interesate - Planificarea eficientă a implementării - Identificarea unei surse de finanțare alternative	ROC

### 11.9.RECOMANDĂRI ȘI PLAN DE ACȚIUNE

### **11.9.1.Consolidare instituțională**

Deși SC Gospodaria Comunală SA, COR din județul Covasna, dispune de multe capacități, funcționare sa la nivel regional, după ce a fost timp de mulți ani un operator local, constituie o provocare. În această privință, COR Covasna trebuie să continue să fie o societate solidă din punct de vedere financiar și să implementeze și reinventeze, dacă este cazul, procedurile de la sediul central din Sf. Gheorghe în întreaga zonă de deservire, în vederea furnizării aceleiași calități a serviciilor pentru toți consumatorii.

Sunt recomandate următoarele aspecte pentru întărirea capacității instituționale a SC Gospodărie Comunală SA:

- Consolidarea COR la nivel regional: procese și proceduri, cultură organizațională etc;
- Îmbunătățirea veniturilor și unificarea tarifelor în întreaga zonă de furnizare;
- Îmbunătățirea colectării și a controlului sumelor de încasat;
- Respectarea standardelor de mediu și sănătate publică în întreaga zonă de deservire;
- Finalizarea Planului de Management al Activelor pentru infrastructura operată și cea viitoare și extinderea sistemului GIS la nivel regional;
- Dezvoltarea în continuare a RU și îmbunătățirea structurii de vârstă a personalului și a structurii organizaționale a societății.

### **11.9.2.Recomandări către consiliile locale și județene implicate în regionalizare**

Pentru consiliile locale și județene implicate în proces, cea mai importantă recomandare ce poate fi făcută este asigurarea personalului necesar pentru AID.

### **11.9.3.Recomandări cu privire la planul de acțiune pe termen lung**

Pe termen lung, în ceea ce privește autoritățile locale și COR, sunt recomandate următoarele acțiuni, în vederea asigurării unei îmbunătățiri a serviciilor la nivel regional:

- Accesul și implementarea unui proiect finanțat din Fondul de Coeziune conform listei de priorități din Master Plan.
- Accesul și implementarea altor finanțări UE pentru proiecte incluse în Master Plan dar care nu fac obiectul aplicației pentru Fondul de Coeziune (ROP, măsura 3.2.2 etc) pentru infrastructura de apă și canalizare
- Extinderea zonei de servicii a COR SC Gospodaria Comunală SA în toate municipiile din jud.Covasna

Se poate concluziona că procesul de regionalizare din județul Covasna este finalizat. COR existentă își va extinde operațiunile și, datorită performanțelor sale prezente, aceasta va fi în folosul clienților din zona de actuală și viitoare de deservire.

OS: