



Asociația de Dezvoltare Intercomunitară ECOAQUA

Str. Progresul, Nr 27, Bloc BBB, Călărași, jud Călărași, Cod Fiscal 15559885
Tel/Fax 0242/317.133, e-mail: asociatia@adiecoaqu.ro, www.adiecoaqu.ro

HOTĂRÂRE

privind aprobarea Planului de Administrare al Consiliului de Administrație Ecoaqua S.A

Membrii Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Ecoaqua, întruniți în ședința Adunării Generale a Asociaților din data de 16.01.2026

Având în vedere:

- O.G.26/2000 cu privire la asociații și fundații aprobată prin Legea 246/2005, cu modificările și completările ulterioare;
- Statutul asociației;
- Procesul verbal nr.1/16.01.2026 al Consiliului Director al Asociațiilor;
- Procesul verbal nr. 2/16.01.2026 al Adunării Generale a Asociaților ;
- Adresa înaintare a Planului de Administrare al Ecoaqua S.A nr.139/09.01.2026 ;

HOTĂRĂSC:

Art.1: Se aprobă Planul de Administrare al Ecoaqua S.A;

Art.2: Secretariatul asociației și aparatul tehnic vor duce la îndeplinire prezenta hotărâre pe care o vor comunica membrilor asociației.

PREȘEDINTE A.G.A.

A.D.I ECOAQUA

Beștea Mihăiță Constantin

NR. 1

Adoptată la Călărași

Astăzi 16.01.2026

Secretar

Fulga Marius



Asociația de Dezvoltare Intercomunitară ECOAQUA

Str. Progresul, Nr 27, Bloc BBB, Călărași, jud Călărași, Cod Fiscal 15559885
Tel/Fax 0242/317.133, e-mail: asociatia@adiecoaqu.ro, www.adiecoaqu.ro

Nr.26/14.01.2026

Către Adunarea Generală a Asociațiilor

În atenția Consiliului Director

Vă transmit atașat, în vederea analizării, transmiterii de propuneri și aprobării, Planul de Administrare al ECOAQUA SA. Precizez faptul că am început discuțiile referitoare la prezentul document, cu reprezentanții operatorului, după prezentarea Componentei de Administrare în Consiliul de Administrație al Ecoaqu SA. În data de 5 ianuarie, cu acordul președintelui Asociației, am negociat și agreat cu președintele CA, Directorul General și Directorul Economic prezenta formulă.

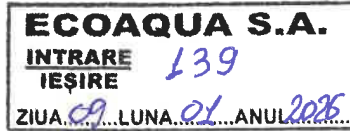
Cu stimă,

Drăguțin Alin-Bogdan





Călărași, Strada Progresul,
Nr. 5, Bloc BBB, Etaj 3, RO-910001
Tel: 0242 312 705; 0242 313 765
Fax: 0242 311 923
office@coaqua.ro
www.ecoaqua.ro



Către Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Ecoaqua SA

Vă transmitem în vederea aprobării Planul de Administrare a Ecoaqua SA care include indicatorii cheie de performanță aferenți administratorilor neexecutivi, directorul general și directorul economic precum și indicatorii de performanță pentru monitorizarea și evaluarea performanței societății.

Precizăm faptul că în vederea negocierii indicatorilor Consiliului de Administrație a avut loc o ședință în data de 05.01.2025 la sediul Ecoaqua SA, prezenta formă a documentelor fiind rezultatul discuțiilor din cadrul întâlnirii.

Cu deosebită considerație,

Dan Olteanu

Președinte CA Ecoaqua SA

PLANUL DE ADMINISTRARE al societății ECOAQUA S.A.

BENEFICIAR - ECOAQUA S.A.

**ELABORAT de către membrii Consiliului de administrație al Ecoaqua
S.A.**

Componenta Consiliului de administrație	Funcția	Semnătura
Olteanu Dan	Președinte CA	
Sbârcea Marius-Virgil	Administrator executiv	
Cojocariu Adriana	Administrator neexecutiv	
Iordan Ionela	Administrator neexecutiv	
Dumitru Bogdan	Administrator neexecutiv	
Pestrițu Adrian	Administrator neexecutiv	
Sfetcu Ion	Administrator neexecutiv	

APROBAT de către Adunarea Generală a Acționarilor

Componenta AGA	Unitatea administrativ teritorială	Semnătura
Iliuță Vasile	Județul Călărași	
Dulce Marius-Grigore	Municipiul Călărași	
Beștea Mihăiță	Municipiul Oltenița	
Sava Constantin	Municipiul Urziceni	
Mihai Ilie	Orașul Budești	
Iacomi Iulian	Orașul Lehliu-Gară	
Dorobanțu Dorel	Orașul Fundulea	

PLANUL DE ADMINISTRARE

al

societății ECOAQUA S.A.

(COMPONENTA DE ADMINISTRARE)

1. Introducere

Prezentul document intitulat Planul de administrare aferent perioadei 2025-2029 reprezintă forma reunită a “Componentei de Administrare” elaborată de către membrii Consiliului de Administrație în temeiul art. 30 alin.(1) din O.U.G.nr.109/2011 și a “Componentei de Management” elaborată de către Directorul General și Directorul Economic în temeiul art. 36 alin.(1) din O.U.G.nr.109/2011 care prevede că „*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.*”

Componenta de Administrare a Planului de Administrare 2024-2028 prezintă viziunea de administrare a membrilor Consiliului de Administrație în raport cu obiectivele stabilite prin “Scrisoarea de Așteptări” cu luarea în considerare prevederilor HG nr.639/2023, respectiv:

- Stabilirea direcțiilor strategice de dezvoltare a societății pentru perioada 2025-2029 în toate aspectele relevante;
- Asigurarea planificării financiare și asigurarea integrității raportărilor financiare și nefinanciare;
- Asigurarea desfășurării unui proces eficace de administrare a riscurilor la care este expusă societatea;
- Asigurarea evaluării periodice a activității și performanțelor conducerii executive și stabilirea politicii de remunerare, în limitele prevăzute de cadrul legal și de Adunarea Generală a Acționarilor;
- Elaborarea propunerilor de indicatori de mandat și urmărirea îndeplinirii acestora.

Componenta de Management a Planului de administrare 2025-2029 prezintă planul de acțiune și măsurile pe care conducerea executivă își propune să le ia pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite prin Scrisoarea de așteptări, potrivit direcțiilor strategice de dezvoltare și indicatorilor de performanță stabiliți prin Componenta de Administrare, cu includerea țintelor aferente fiecărui an din perioada de mandat 2025-2029.

Planul de administrare, în ansamblul său constitutiv este un document strategic esențial, care definește viziunea, obiectivele, strategiile, managementul riscurilor și planurile de dezvoltare pe termen mediu/lung, fiind ghidul pentru Consiliul de administrație și managementul executiv, vizând în integralitate performanța, stabilitatea și creșterea societății în conformitate cu viziunea

acționarilor. Acesta acoperă aspecte financiare, operaționale, de governanță, resurse umane și marketing, punând accent pe sustenabilitate și conformitate.

Planul de administrare al societății reprezintă o transpunere a viziunii Consiliului de administrație, fundamentat pe modul în care trebuie implementată strategia și Programul de dezvoltare a Ecoaqua S.A. în perioada 2025 – 2029.

Scopul principal al **planului de administrare** este de a oferi o **foaie de parcurs strategică și operațională** pentru conducerea și dezvoltarea societății, în concordanță atât cu obiectivele strategice pe care și le-a stabilit cât și cu dorințele acționarilor, ținând cont de dezideratele exprimate de către autoritatea publică tutelară în scrisoarea de așteptări.

Planul de administrare reflectă politica generală a Consiliului de administrație și anume aceea de creștere a competitivității, eficienței și profitabilității activității Ecoaqua S.A..

Direcțiile de dezvoltare ale societății, definite prin prezentul Plan de administrare și operaționalizate prin Componenta de management ce urmează a fi elaborat și prezentat de către conducerea executivă a Ecoaqua S.A., vor avea la bază principiul eficienței economice, conducând în final la îmbunătățirea calitativă și cantitativă a serviciilor prestate, în condițiile maximizării rezultatelor obținute.

2. Necesitatea și oportunitatea Planului de Administrare

Planul de Administrare reflectă politica generală a Consiliului de administrație și anume aceea de creștere a competitivității, eficienței și profitabilității activității Ecoaqua S.A..

Fundamentat pe baza unui proces de analiză strategică dezvoltată la nivelul societății, Planul de administrare al Ecoaqua S.A., elaborat într-o manieră integrată, constituie în ansamblu, prin formularea obiectivelor financiare și non- financiare ale societății, documentul fundamental de lucru prin care se stabilesc performanțele așteptate de la Consiliul de administrație și de la conducerea executivă a societății, fiind totodată parte integrantă din setul de documente obligatorii și necesare întregului proces de administrare a Ecoaqua S.A..

Documentul prezent, ca structura și conținut, a fost elaborat de către Consiliul de administrație al Ecoaqua S.A. urmărind evidențierea principalelor coordonate aferente activităților necesar a fi întreprinse la nivelul Ecoaqua S.A., în vederea asigurării unui proces operațional și investițional eficient.

Ca documente suport, elaborea Planului de administrare al Ecoaqua S.A. s-a făcut în conformitate cu prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr.109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare și Anexa 1b din normele metodologice de

aplicare a OUG nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr.639/2023 și reprezintă un cumul de deziderate ale Consiliului de administrație pentru politica de conducere și coordonare a societății Ecoaqua S.A. și reperi evolutive ale acesteia în perioada 2025 – 2029.

În sensul cadrului legal de mai sus Planul de administrare este un *“instrument de lucru al administratorilor și al directorilor concretizat într-un document întocmit pentru a determina drumul de parcurs al unei întreprinderi publice în perioada mandatului acestora, structurat pe două componente: de administrare, întocmit de Consiliul de administrație și de management, întocmit de directori sau membrii directoratului. Acesta este corelat cu scrisoarea de așteptări și stabilește misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și*

nefinanciari pentru derularea unei activități specifice pe parcursul unei perioade viitoare care nu poate depăși 4 ani”.

Planul de administrare urmărește în integralitatea sa:

- stabilirea performanțelor așteptate de la organele de administrare și conducere ale societății în deplină concordanță cu politica autorității publice tutelare ADI Ecoaqua S.A. privind societatea, care are obligații specifice legate de asigurarea serviciului public, conform art.1, alin.(2) din Anexa 1b la HG nr. 639/2023;

- stabilirea obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung ale societății Ecoaqua S.A., care stau la baza strategiei de dezvoltare proprie, cu accent asupra perspectivelor de consolidare și dezvoltare strategică a Ecoaqua S.A. pe baza evoluției până în prezent a serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare.

Planul de administrare ține cont în domeniul instituțional, operațional și de dezvoltare, de contextul strategic național, particularitățile regionale și locale din aria deservită și de cerințele de conformare stabilite la nivel european.

Un atribut important al Consiliului de administrație, în sensul de mai sus îl constituie sprijinul acordat conducerii executive a societății în vederea continuării investițiilor necesare în perioada de finanțare următoare pentru atingerea criteriilor de conformare cu Directivele UE, a operaționalizării obiectivelor, indicatorilor de performanță și măsurilor pentru atingerea, monitorizarea și evaluarea rezultatelor previzionate.

Consiliul de administrație intenționează ca, pe durata întregului său mandat, Ecoaqua S.A. să se manifeste ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate a Uniunii Europene.

Respectarea prevederilor Planului de administrare de către administratori, manageri și personalul societății, ne va asigura că alinierea la standardele și criteriile de guvernanta corporativă: nediscriminare, tratament egal, asumarea răspunderii, transparență, se va produce într-un ritm accelerat și complet.

Caracterizată printr-un cumul complex de aspecte de natură productivă, investițională, de mediu și administrativă, Ecoaqua S.A. se confruntă cu un set de provocări specifice, raportate la situația contextuală, care constau în:

- reglementarea, înființarea, finanțarea, exploatarea, monitorizarea și gestionarea în comun a serviciului de alimentare cu apă și canalizare la nivelul unităților administrativ-teritoriale;
 - realizarea în contextul strategiei de dezvoltare a unor proiecte de investiții publice destinate înființării, modernizării și dezvoltării sistemelor de utilități publice aferente serviciului realizat;
 - îmbunătățirea în ansamblu a serviciului de alimentare cu apă și canalizare;
 - respectarea standardelor europene privind protecția mediului;
 - menținerea nivelului tehnic și întreținerea eficientă a infrastructurii tehnice specifice;
-
- creșterea capacității de atragere a fondurilor europene pentru finanțarea de noi investiții necesare în infrastructura tehnică specifică.

Contextul de piață și de reglementare în care se găsește societatea implică, creșterea performanțelor sale operationale și financiare, care să asigure un nivel rezonabil a gradului de acces al populației la serviciile furnizate, având ca valori calitatea acestora și promptitudinea intervențiilor în vederea satisfacerii cerințelor populației.

Documentele de administrare a societății, necesită o îmbunătățire care să vină în sprijinul sistemului actual de management al performanței, transpunând fiecare obiectiv asumat la nivel strategic, tactic sau operațional, într-un set de indicatori de performanță cuantificabili și mobilizatori, la care se aliniază toate procesele desfășurate în cadrul societății.

Prin urmare, direcțiile strategice pe care s-ar putea concentra societatea în vederea atingerii ținutelor la care acționariatul se așteaptă sunt:

- administrarea prin funcționarea unor sisteme prudente și eficiente de control, care să permită evaluarea și gestionarea riscurilor;
- asigurarea existenței resurselor financiare și umane necesare pentru atingerea obiectivelor strategice și supravegherea conducerii executive a societății;
- monitorizarea performanței conducerii executive;
- monitorizarea costurilor de operare și reducerea acestora folosind inovația aplicată și indicatori de performanță;
- dezvoltarea, implementarea și eficientizarea unui management strategic și operațional;
- aplicarea politicilor de management durabil pentru monitorizarea resurselor și evaluarea riscurilor de mediu.

Având în vedere cele mai sus menționate, Planul de administrare se constituie ca principal document strategic al Ecoaqua S.A., care integrează atât principiile directoare și prioritățile

strategice privind administrarea societății în intervalul 2025-2029, cât și obiectivele fundamentale și criteriile de performanță care au fost definite la nivelul aceluiași orizont calendaristic.

3. Cadrul general și informații privind Ecoaqua S.A.

3.1 Misiunea Ecoaqua S.A.

Misiunea Ecoaqua S.A. constă în satisfacerea interesului public, economic, social și de protecție civilă, prin asigurarea serviciilor de furnizare apă potabilă și de canalizare și a infrastructurii specifice necesare desfășurării tuturor activităților în condiții de siguranță, calitate, performanță și eficiență economică, care să permită modernizarea, dezvoltarea durabilă și sustenabilă a societății, armonizate cu protejarea mediului înconjurător.

3.2 Prezentare Ecoaqua S.A.

Ecoaqua S.A. este persoană juridică română, înființată ca societate pe acțiuni, administrată în sistem unitar, fiind întreprindere publică în sensul prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, având ca obiect de activitate - operarea serviciului public de apă și canalizare, cu gestiune delegată.

Societatea este organizată ca societate comercială pe acțiuni, cu capital public aparținând autorităților locale, având următoarea structură a acționariatului:

- Consiliul județean Călărași – 32,8%;
- Consiliul local Călărași – 25,2%;
- Consiliul local Oltenița – 16,4%;
- Consiliul local Urziceni – 16,4%;
- Consiliul local Budești – 4,8%;
- Consiliul local Lehliu-Gara – 2,4%;
- Consiliul local Fundulea – 2%;

Activitatea principală se încadrează în Cod CAEN 3600, captarea, tratarea și distribuția apei.

Sediul Societății este în Str. Progresului, bl. BBB, et. 3, municipiul Călărași, jud. Călărași.

Societatea acoperă un teritoriu din județul Călărași și Ialomița (zona Urziceni) și este structurată în trei sucursale: Călărași, Oltenița și Urziceni.

Activitatea societății Ecoaqua S.A. se desfășoară în contextul reglementărilor prevăzute de Legea societăților nr. 31/1990 cu modificările și completările ulterioare, Legea nr.241/2006 a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare, Legea nr.51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, H.G. nr.855/2008 privind statutul-cadru al asociațiilor de dezvoltare intercomunitară cu obiect de activitate serviciile comunitare de utilități publice etc., acte normative emise în concordanță cu Regulamentul (UE) 1303/2013, care stabilesc cadrul legislativ general pentru îndeplinirea condițiilor și regulilor „in-house providing” (activități, sarcini sau funcții care sunt îndeplinite în cadrul unei organizații de către propriii angajați, în loc să fie externalizate către o terță parte externă), necesare accesării fondurilor nerambursabile și implementării proiectelor aferente.

Societatea Ecoaqua S.A. se încadrează în categoria întreprinderilor publice prevăzute la art.2, pct.2, lit.b din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, în temeiul acesteia având obligația de a se organiza și funcționa, în scopul asigurării creșterii transparenței și îmbunătățirii calității informației prezentate public, prin implementarea principiilor de guvernare corporativă a întreprinderilor publice.

Potrivit actului constitutiv, organismele de conducere sunt: AGA, Consiliul de administrație, și conducerea executivă formată din: Director general + alți Directori executivi.

Adunarea Generală a Acționarilor este organul de conducere a societății care decide asupra activității acesteia și stabilește politica economică și comercială a societății.

Administrarea societății se face potrivit sistemului unitar de administrare și este încredințată Consiliului de Administrație compus din 7(șapte) membri, respectându-se prevederile art. 28, alineat (2) din OUG nr. 109/2011, modificată.

Membrii Consiliului de Administrație sunt desemnați de către autoritatea publică tutelară și numiți de către Adunarea Generală a Acționarilor la propunerea comisiei de selecție și nominalizare constituită la nivelul autorității publice tutelare, mandatul acestora, stabilit prin Actul Constitutiv neputând depăși 4 (patru) ani.

Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți în înțelesul art. 138² din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Consiliul de Administrație are puteri depline cu privire la conducerea și administrarea societății, cu respectarea limitelor stabilite prin obiectul de activitate și atribuțiilor prevăzute de lege.

Responsabilitățile membrilor Consiliului de Administrație sunt stabilite prin contractele de mandat încheiate potrivit prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind

guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și a normelor metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

Consiliul de Administrație delegă conducerea societății unuia sau mai multor directori, numindu-l pe unul dintre ei director general. Directorii pot fi numiți din afara consiliului de administrație sau dintre administratori, care devin astfel administratori executivi, cu respectarea procedurii de selecție prevăzute de actele normative în vigoare la data declansării procedurii de selecție.

Responsabilitățile directorilor sunt stabilite prin contractele de mandat încheiate potrivit prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și a normelor metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

Consiliul de administrație și directorii au obligația elaborării Planului de administrare.

Planul de administrare reprezintă instrumentul de lucru al administratorilor și al directorilor, concretizat într-un document întocmit în vederea determinării direcției în care societatea evoluează și modalitatea în care aceasta este administrată și condusă în perioada mandatului acestora, structurat pe două componente: Componenta de administrare, întocmită de către Consiliul de administrație și Componenta de management, întocmită de către directori.

Planul de administrare este corelat cu scrisoarea de așteptări și stabilește misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pentru derularea activității.

Planul de administrare pune în valoare viziunea managerială a membrilor Consiliului de Administrație și a directorilor, asupra perspectivelor de evoluție ale Ecoaqua S.A., fundamentate pe continuarea implementării și consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare, având la bază premisa că numai prin capitalizarea permanentă a societății poate fi asigurată o dezvoltare durabilă în condiții de eficiență.

Direcțiile de dezvoltare ale Ecoaqua S.A. definite prin Planul de Administrare și operaționalizate prin Componenta de management, elaborate de către Consiliul de administrație, respectiv directorii societății, au la bază principiile guvernantei corporative și statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a societății în raport cu principalii săi colaboratori: utilizatorii serviciilor, autorități locale, autorități de reglementare, organisme de control, angajați și alte categorii de colaboratori interni și externi.

Membrii Consiliului de administrație și directorii trebuie să se asigure că, pe durata mandatului ce le revine, Ecoaqua S.A. va fi tratată de către partenerii săi din mediul economic ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene.

Având la bază aspectul mai sus menționat, activitățile societății vor fi reprezentate de:

- activitatea de captare, tratare și distribuție a apei precum și de cea de preluare a apelor menajere (care generează valoarea adăugată pentru societate și contribuie la menținerea finanțării acesteia);

- activitatea de investiții ca unică modalitate de a asigura paritatea competitivă cu companiile care operează pe piața de profil, obiectivul strategic al societății fiind orientat către atragerea de noi fonduri, direcționate cu precădere către modernizarea societății, favorizând astfel, crearea de noi locuri de muncă, perspective noi de dezvoltare profesională și standarde noi de calitate pentru serviciile prestate și nu în ultimul rând respectarea normelor europene de mediu.

Ecoaqua S.A. își desfășoară activitatea în baza Contractului de Delegare nr. 2476/29.10.2007 încheiat cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Ecoaqua, obiectul acestuia constând în, delegarea exclusivă a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare, precum și exploatarea sistemelor publice de alimentare cu apă și de canalizare pe întreg teritoriul definit de aria delegării.

Contractul de Delegare are drept scop stabilirea cadrului desfășurării activității operatorului regional, astfel încât să se respecte condițiile minime impuse în vederea îndeplinirii tuturor normelor prevăzute de Comisia Europeană în domeniul apei și al apei uzate, legate de:

- protecția mediului;
- asigurarea calității și disponibilității serviciilor de furnizare a apei, în concordanță cu principiile de eficiență maximă a costurilor, calității în operare și suportabilității populației;
- securitatea îmbunătățită a alimentării cu apă prin înlocuirea conductelor uzate;
- creșterea gradului de contorizare;
- diminuarea riscurilor asupra sănătății, prin extinderea rețelei de canalizare în vederea deservirii populației, prin reducerea riscurilor de poluare a apelor de suprafață;
- politica de investiții;
- politica de tarify, etc.

Operatorul regional Ecoaqua S.A. are obligația de a implementa măsuri și de a desfășura activități specifice, în vederea îndeplinirii obligațiilor ce derivă din contract.

Totodată Contractul de delegare, vine să statueze o serie întreagă de responsabilități asumate de către operatorul regional Ecoaqua S.A. după cum urmează:

- furnizarea serviciilor de alimentare cu apă potabilă și de canalizare, tuturor utilizatorilor din aria de delegare, în mod permanent, continuu și constant;
- adaptarea serviciilor publice de apă și de canalizare la noile cerințe ale utilizatorilor, de fiecare dată când este necesar și în termene de timp rezonabile din punct de vedere tehnic;
- asigurarea că utilizatorii din aria de delegare sunt tratați în mod echitabil, privind accesul la serviciile publice de apă și de canalizare;
- aplicarea metodelor performante de management, care să conducă la reducerea costurilor de operare;
- asigurarea întreținerii, a reparațiilor curente planificate și accidentale, precum și a reparațiilor capitale ce se impun la bunurile din patrimoniul concesionat.

4. Elemente de guvernare corporativă

Conceptul de guvernare corporativă este vital pentru funcționarea corespunzătoare a societății ECOAQUA SA, referindu-se în esență la ansamblul de reguli, procese și practici prin care aceasta este gestionată și controlată, incluzând normele și relațiile care reglementează interacțiunile dintre părțile interesate, respectiv acționari, conducere, consiliul de administrație și alte entități externe.

Principiile de guvernare corporativă sunt esențiale pentru a crea un cadru de responsabilitate și deschidere, care să permită adoptarea unor decizii informate și echitabile în cadrul societății.

În contextul în care ECOAQUA SA se afla sub incidența prevederilor Ordonanței de Urgență nr. 109 din 30 noiembrie 2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, implementarea și asigurarea unei guvernante corporative eficiente la nivelul societății, necesită mecanisme și tehnici utile care permit crearea unui cadru favorabil al activității, în vederea realizării obiectivelor propuse, prin punerea în practică a conceptului de guvernanta corporativă.

Pentru a putea răspunde nevoilor de gestionare performantă a societății, cadrul complex și complet al guvernantei corporative necesită abordarea responsabilă și realistă a principiilor de bază ale acesteia și anume: corectitudinea, transparența, managementul riscului, responsabilitatea, și răspunderea.

1. Corectitudinea – aplicarea de către Consiliul de administrație și conducerea executivă a societății, a unui tratament corect și cu egală considerație pentru toți membrii structurilor de conducere.

2. Transparența – furnizarea de către Consiliul de administrație și conducerea executivă a societății, a informațiilor precise, clare și în timp util referitoare la performanța financiară a societății, conflictele de interese și diverse riscuri, acționarilor și altor părți interesate

3. Managementul riscurilor – identificarea de către Consiliul de administrație și conducerea executivă a societății a riscurilor existente și a modului în care acestea sunt controlate. Conducerea trebuie să informeze toate părțile implicate cu privire la existența și nivelul riscurilor.

4. Responsabilitatea - responsabilitatea Consiliului de administrație cu privire la supravegherea problemelor corporative și a activităților de management. Consiliul trebuie să susțină performanța continuă a companiei.

5. Răspunderea – explicarea de către Consiliul de administrație a scopului activităților societății. Consiliul de administrație și conducerea executivă a societății sunt responsabile pentru evaluarea capacității, potențialului și performanței acesteia. Consiliul trebuie să comunice acționarilor problemele importante.

Ca o bună practică a guvernantei corporative Consiliul de administrație trebuie să-și demonstreze autoritatea, competența și obiectivitatea necesară pentru a-și îndeplini funcțiile de ghidare strategică și monitorizare a management-ului societății, acționând cu integritate și fiind trași la răspundere pentru acțiunile lor.

Consiliul de administrație are ca principală intervenție, derularea de activități strâns legate de stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății, pe bază de obiective strategice, dimensionate astfel încât să se obțină eficiența serviciilor furnizate la nivelul indicatorilor de performanță stabiliți, concomitent cu exercitarea controlului și evaluarea

gradului de realizare a obiectivelor strategice ale societății, prin utilizarea indicatorilor cheie de performanță.

Într-o abordare pragmatică și strâns legată de practicile și principiile guvernantei corporative, administrarea eficientă a ECOAQUA SA implică luarea în considerare, aplicarea în integralitate a:

1. Managementului participativ de natură deliberativă care implică adoptarea în grup a deciziilor în conformitate cu atribuțiile, responsabilitățile și competențele conferite de lege și de Actul constitutiv al societății și cu respectarea anumitor cerințe economice, organizatorice, juridice specifice societății;

2. Supremației obiectivelor

- stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare a societății, pe bază de obiective strategice, dimensionate astfel încât să se obțină eficiența serviciilor furnizate la nivelul indicatorilor de performanță stabiliți;
- controlul și evaluarea gradului de realizare a obiectivelor strategice ale societății, prin utilizarea indicatorilor cheie de performanță;

3. Comunicării și transparenței decizionale

- prezentarea Adunării Generale a Acționarilor a principalelor decizii strategice adoptate la nivelul consiliului de administrație, a informațiilor referitoare la execuția contractului de mandat a directorilor, a detaliilor cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății, la raportările contabile semestriale ale societății.
- furnizarea tuturor părților interesate a informațiilor de interes general complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare a societății și la strategia acesteia, la mecanismele democratice în baza cărora sunt adoptate deciziile și la orice alte informații de interes public.

5. Elemente strategice de dezvoltare locală ce se așteaptă a fi incluse în activitatea operatorului

Strategia de dezvoltare a județului Călărași pentru perioada 2021- 2027 prevede în cadrul direcției strategice de dezvoltare DDs2 - Creșterea calității locuirii și reducerea decalajului dintre comunități; obiectivul strategic de dezvoltare OSS6 - Regenerarea localităților și a infrastructurii edilitare a județului; Axa prioritară Axa 6.2 - Dezvoltarea rețelelor de infrastructură de bază (apă, canalizare, electricitate, distribuție de gaze, internet, piețe locale): „Extinderea și modernizarea rețelelor de utilități de bază și conectarea localităților încă nebransate sau parțial conectate.”

Strategia de dezvoltare a județului Ialomița 2021 - 2027 prevede în cadru capitolului 3.2. „Concept de dezvoltare”, subcapitolul „Utilități publice, mediu și schimbări climatice” că

majoritatea UAT-urilor din județ vor beneficia până în 2027 de rețele moderne de alimentare cu apă și canalizare

Strategia asociației ADI Ecoaqua privind serviciile de alimentare cu apă și de canalizare pentru perioada 2022 - 2030 prevede că „Misiunea ADI ECOAQUA este de îmbunătățire a serviciului de alimentare cu apă și canalizare în localitățile asociate, în condițiile unor tarife care să respecte limitele de suportabilitate ale populației și principiul ”poluatorul plătește”, atingerea și respectarea standardelor europene privind protecția mediului, precum și creșterea capacității de

atrageră a fondurilor europene pentru finanțarea investițiilor necesare în infrastructura tehnico-edilitară aferentă serviciului”.

6. Viziunea și obiectivul general al ADI Ecoaqua

În calitate de autoritate publică tutelară viziunea este ca până în 2030 să se asigure accesul la servicii de furnizare în condiții de siguranță la apă potabilă, canalizare și igienă adecvate, echitabile și responsabile la adresa mediului, a tuturor locuitorilor și persoanelor juridice funcționale din aria de operare ADI ECOAQUA.

Obiectivul general îl constituie realizarea în comun a unor proiecte de investiții publice de interes zonal sau regional, destinate înființării, modernizării și/sau dezvoltării, după caz, a sistemelor de utilități publice în domeniul apă și canalizare în aria de operare și totodată continuarea strategiei regionale de dezvoltare a sectorului de apă și apă uzată din județul Călărași în limitele ariei sale de operare, în vederea îndeplinirii cerințelor Acquis-ului de Mediu al Uniunii Europene prin promovarea investițiilor în domeniul apei și apei uzate pentru asigurarea conformării cu directivele europene privind calitatea apei destinate consumului uman (Directiva 98/83/CE) și epurarea apelor uzate (Directiva 91/271/EEC).

Strategia de finanțare pentru perioada 2024-2028 vizează cu prioritate consolidarea procesului de regionalizare promovat prin Programul Dezvoltare Durabilă (PDD), prin preluarea în operare a localităților în care sunt sisteme operaționale sau în care se vor realiza investiții care să poată asigura un nivel minim al serviciilor către populație.

Astfel, aria de acoperire a proiectelor regionale va crește prin preluarea de către Asociație a unor localități mici în condițiile existenței unor resurse de investiții și a păstrării echilibrului economic și extinderea astfel a ariei de acoperire a Operatorului Regional.

În procesul investițional se va acorda prioritate finalizării proiectelor din POIM (perioada de programare 2014-2020) pentru investițiile finalizate până la data de 31.12.2023 în cadrul etapei 1 și din PDD pentru investițiile ce fac obiectul etapei 2 (perioada de programare 2021-2027).

Principalele rezultate urmărite prin promovarea investițiilor în domeniul apei și apei uzate în perioada de programare 2021-2027, vizează realizarea angajamentelor ce derivă din directivele europene privind epurarea apelor uzate și apă potabilă:

- ape uzate urbane colectate și epurate (din perspectiva încărcării organice biodegradabile) pentru toate aglomerările mai mari de 2.000 l.e., în special pentru aglomerările de peste 10.000 l.e.;

- serviciu public de alimentare cu apă potabilă, controlată microbiologic, în condiții de siguranță și protecție a sănătății, extins la populația din localitățile deservite.

Finanțarea investițiilor se bazează pe o listă predefinită de proiecte, reflectând portofoliul de proiecte dezvoltate de către Operatorul regional pe baza investițiilor prioritare identificate la nivelul Master Planurilor județene actualizate.

7. Obligațiile operatorului serviciului de alimentare cu apă și canalizare Ecoaqua SA și modalitățile de compensare

Îndeplinirea obiectivelor strategice ale autorității tutelare se realizează prin intermediul activității operatorului Ecoaqua SA, a cărei activitate este reglementată de contractul de delegare. Acest contract menționează obligațiile operatorului, dar și modalitățile de compensare pentru realizarea obligațiilor.

Plata pentru realizarea obligațiilor stipulate în contractul de delegare se asigură prin tarif, iar tariful este stabilit pe baza unei strategii de tarifare aprobată de ADI Ecoaqua. Strategia de tarifare a fost elaborată astfel încât să se asigure dezvoltarea și modernizarea infrastructurii în condițiile unor prețuri și tarife care să nu depășească pragul de suportabilitate a populației.

8. Așteptări specifice cu caracter general

Politica de așteptări a autorității publice tutelare și a operatorului regional se bazează în integralitate pe principalele documente programatice care definesc strategia în domeniul serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare, în context european, național, regional și local, în corelare cu obiectivele asumate de România în calitate de stat membru al Uniunii Europene.

8.1 Respectarea politicii asociației privind administrarea și conducerea societății conform indicatorilor de performanță ai serviciului

Direcțiile de dezvoltare ale Ecoaqua S.A. care urmează să fie definite prin Planul de administrare și operaționalizate prin componenta de management, elaborate și prezentate de către administratorii și directorii societății, trebuie să se bazeze pe principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a societății în raport cu principalii săi colaboratori: utilizatorii serviciilor, autorități locale, autorități de reglementare, organisme de control, angajați și alte categorii de colaboratori interni și externi.

Activitatea societății, scopul și obiectivele strategice și de performanță ale operatorului regional, se constituie în standarde de performanță obligatorii, atât pentru membrii consiliului de

administrație cât și pentru Directorul general al Ecoaqua S.A., reprezentând parte a politicilor de dezvoltare a societății.

Sub aspectul indicatorilor cheie de performanță, se monitorizează permanența activității pe parcursul duratei mandatului de administrator.

O componentă importantă a monitorizării performanței o reprezintă negocierea și aprobarea unui set de indicatori de performanță, la nivelul aplicabil administratorilor și directorului general. La nivelul Ecoaqua S.A., stabilirea indicatorilor-cheie de performanță financiari și nefinanciari sunt fundamentați în conformitate cu prevederile HG nr. 639/2023, pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

O primă categorie de indicatori de performanță trebuie să vizeze nivelul strategic, caracterizând politica de dezvoltare a societății pe termen lung, în corelare cu obligațiile asumate de către aceasta prin intermediul Contractului de Delegare, în calitate de operator regional al serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare:

- a) asigurarea unui nivel optim al ratei profitului înainte de amortizare și redevență;
- b) asigurarea unei lichidități curente supraunitare;
- c) îmbunătățirea permanentă a vitezei de rotație a debitelor-clienți;
- d) optimizarea raportului populației deservite per angajat;
- e) reducerea apei nefacturate;
- f) optimizarea nivelului costurilor de exploatare la 1.000 de lei venituri;
- g) îmbunătățirea permanentă a duratei de rotație a stocurilor;
- h) creșterea continuă a productivității fizice a muncii;
- i) reducerea consumului de energie în procesul de producere, transport și distribuție al apei potabile și de colectare și tratare ale apelor uzate;
- j) reducerea pierderilor de apă din rețeaua publică

De-a lungul întregului mandat îndeplinirea indicatorilor de performanță constituie un element imperativ pentru administratorii și directorul societății.

8.2 Preluarea în operare a tuturor localităților membre

Serviciile de utilități publice sunt în responsabilitatea autorităților administrației publice locale sau, după caz, a asociațiilor de dezvoltare intercomunitară cu obiect de activitate serviciile de utilități publice, mandatate prin hotărâri ale autorităților deliberative ale unităților administrativ-teritoriale membre. Serviciile de utilități publice se înființează, se organizează și se gestionează cu respectarea prevederilor legale, potrivit hotărârilor adoptate de autoritățile deliberative ale unităților administrativ-teritoriale, în funcție de gradul de urbanizare, de importanța economico-socială a localităților, de mărimea și de gradul de dezvoltare ale acestora și în raport cu infrastructura tehnico-edilitară existentă.

Pornind de la starea de fapt existentă este necesară elaborarea unei strategii de dezvoltare aplicată, care să cuprindă programe de reabilitare, extindere și modernizare a sistemelor de

utilități publice existente, programe de înființare a unor noi sisteme, precum și programe de protecție a mediului.

Sistemele de utilități publice sau părțile componente ale acestora, dezvoltate în comun prin programe de investiții noi, realizate în cadrul asociației de dezvoltare intercomunitară, cu obiect de activitate serviciile de utilități publice, trebuie să fie un deziderat comun atât pentru asociație cât și pentru UAT-urile neafiliate încă.

Pornind de la acest deziderat, ariile strategice de activitate ale societății vor fi reprezentate de activitatea de captare, tratare și distribuție a apei precum și de cea de preluare a apelor menajere (care generează valoarea adăugată pentru societate și contribuie la menținerea finanțării acesteia) și activitatea de investiții ca unică modalitate de a asigura paritatea competitivă cu structurile care operează pe piața de profil, un obiectiv strategic al companiei fiind acela al atragerii de noi fonduri direcționate către modernizarea companiei, creând astfel noi locuri de muncă, noi perspective de dezvoltare profesională și noi standarde de calitate pentru serviciile prestate și nu în ultimul rând respectarea normelor europene de mediu.

8.3 Creșterea productivității muncii

Productivitatea muncii reprezintă un element crucial în succesul societății, reprezentând un indicator crucial în evaluarea eficienței acesteia.

Aceasta reflectă cantitatea de bunuri sau servicii produse într-un anumit interval de timp, în raport cu resursele utilizate, în special cu forța de muncă. De asemenea, productivitatea nu se referă doar la volumul de bunuri și servicii produse, ci și la calitatea și eficiența acestora.

În termeni simpli, productivitatea muncii măsoară cât de eficient este folosit timpul de lucru pentru a genera valoare adăugată. Acest indicator este important atât pentru angajați, cât și pentru angajatori, deoarece influențează direct costurile operaționale, profitabilitatea și capacitatea de a concura pe piață.

Un nivel ridicat de productivitate semnalează faptul că societatea utilizând aceleași resurse poate produce mai mult, conducând astfel la reducerea costurilor pe unitatea de produs oferind posibilitatea îmbunătățirii marjei de profit sau prețuri mai competitive.

La nivelul societății trebuie avută în vedere creșterea productivității operaționale, care vizează eficiența proceselor zilnice și a operațiunilor practice de rutină, ajutând astfel la menținerea fluxului de lucru și la optimizarea resurselor.

Creșterea eficienței și obținerea unor rezultate superioare la nivelul Ecoaqua S.A. necesită implementarea unor strategii bine gândite, utilizarea unor instrumente moderne și crearea unui mediu de lucru optim.

Trebuie ca atât Consiliul de administrație cât și directorul societății, să fie orientați către dezvoltarea și implementarea unui management strategic și operațional pertinent, eficient și profesional.

8.4 Digitalizarea operatorului regional

În procesul de dezvoltare și modernizare a Ecoaqua S.A., la nivelul acesteia există în implementare proiectul care urmărește implementarea de măsuri de digitalizare necesare pentru eficientizarea și sustenabilitatea investițiilor în infrastructura de apă/apă uzată operată de către societate.

Proiectul vizează investiții în modernizarea sistemului de monitorizare a infrastructurii de apă și canalizare (automatizări, GIS, sisteme de contorizare), precum și realizarea unei soluții de digitalizare integrată, compusă din modul de management documente, modul CRM și modul financiar contabil în care să fie cuprinse principalele servicii ale companiei în vederea digitalizării activității de furnizare a serviciilor de apă și canalizare oferite de Ecoaqua S.A..

În sensul realizării, trebuie avut în vedere extinderea/modernizarea sistemului de monitorizare a infrastructurii de apă și canalizare prin implementarea aplicațiilor specifice domeniului apă/canal pe platforma GIS și prin realizarea sistemului de contorizare, concomitent cu achiziționarea de echipamente și software pentru digitalizarea activității de furnizare a serviciilor de apă și canalizare, format din:

- Componenta Document Management;
- Registratura Electronica;
- Componenta CRM-Portal web cu servicii digitalizate pentru clienți;
- Componenta Financiar - Contabilitate;
- Servicii integrare aplicații și migrare date;
- Infrastructura hardware pentru sistemul informatic integrat.

8.5 Implementarea "Proiectului Regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată pentru aria de operare a operatorului regional în județele Călărași și Ialomița, în perioada 2014-2020."

Proiectul în integralitatea sa, se înscrie în politica de dezvoltare și modernizare a infrastructurii de furnizare a serviciilor de apă/canal la nivelul operatorului regional ECOAQUA SA și cuprinde lucrări în localități aparținând de UAT-uri din județele Calarasi si Ialomita, fiind finanțat prin Programul Operațional INFRASTRUCTURA MARE – POIM 2014-2021(ETAPA 1) și Programului Dezvoltare Durabilă (PDD) 2021 – 2027 (ETAPA 2).

Sarcina pe viitor a Consiliului de administrație și a Directorului general, este de a evalua stadiul fizic al contractelor de lucrări, în baza cărora vor fi luate decizii strâns legate de procesul de implementare.

8.6 Funcționarea organelor de administrare și conducere în raport cu autoritatea publică tutelară

Actualul context economic impune luarea unor măsuri rapide pentru crearea premiselor administrative care să conducă la creșterea eficienței societăților comerciale, la care statul deține participatii majoritare, luându-se în considerare faptul că eficiența acestora depinde în mod

determinant, de performanța managementului, de corecta implementare în funcționarea societății a mecanismelor de bună guvernare.

ADI Ecoaqua ca structură de cooperare și decizională privind înființarea, organizarea, reglementarea, finanțarea, exploatarea, monitorizarea și gestionarea în comun a serviciilor de utilități publice pe raza de competență a UAT-urilor membre și realizarea în comun a unor proiecte de investiții publice de interes zonal sau regional destinate înființării, modernizării și/sau dezvoltării a sistemelor de utilități publice aferente acestor servicii, are în conformitate cu principiile unei bune guvernante o interdependență funcțională cu administrarea operatorului regional Ecoaqua S.A. – Adunarea Generală a Acționarilor, Consiliul de administrație și Directorul general.

ADI Ecoaqua, ca organ unic de decizie și coordonare, trebuie să exercite în numele și pe seama UAT-urilor asociate, un cumul de acțiuni cu privire la:

- Strategia generală;
- Investițiile;
- Politica tarifară;
- Guvernanța corporativă.

Relațiile și comunicarea dintre autoritatea publică tutelară, acționarii și Consiliul de Administrație a societății trebuie să se realizeze în conformitate cu prevederile Contractului de delegare a gestiunii, Statutului ADI Ecoaqua și Actului constitutiv al societății, precum și a legislației aplicabile în domeniu.

Consiliului de administrație are datoria de a analiza situația financiară a societății, perspectivele, evoluțiile, premisele și gradul de realizare a indicatorilor de eficiență și performanță, stabiliți prin Planul de administrare, ca instrument de conducere.

Consiliul de administrație are obligația să înștiințeze autoritatea publică tutelară și acționarii în cazul în care se constată devieri de la indicatorii de performanță stabiliți.

Membrii Consiliului de administrație trebuie să întocmească și să înainteze către autoritatea publică tutelară și AGA, informațiile din raportările prevăzute de OUG nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

Comunicarea dintre autoritatea publică tutelară / acționarii Ecoaqua S.A. și Consiliul de Administrație a societății se va face periodic, vizând în principal gradul de îndeplinire a obiectivelor și evoluția indicatorilor de performanță.

În cazul unor abateri de la îndeplinirea obiectivelor și indicatorilor de performanță stabiliți, Consiliul de administrație are obligația de a notifica în scris, autoritatea publică tutelară și acționarii cu privire la cauzele care au determinat nerealizarea acestora.

8.7 Creșterea independenței energetice a operatorului regional, în condiții de eficientizare a costurilor privind energia

În acest sens, apare necesitatea efectuării unui audit energetic - procedura sistematică al cărei scop este obținerea de date/informații corespunzătoare despre profilul consumului energetic existent la nivelul Ecoaqua SA, contribuind la evidențierea, identificarea și cuantificarea oportunităților rentabile de economisire a energiei.

Elementele esențiale de luat în calcul și care pot constitui un punct de start în complexul proces al eficientizării energetice sunt, în opinia mea următoarele:

- Consumul mediu de energie electrică pe volumul facturat de apă;
- Consumul mediu de energie electrică pe volumul total de apă;
- Consumul mediu de energie electrică pe volumul facturat de apă uzată;
- Consumul mediu de energie electrică pe volumul total de apă uzată canalizată.

Creșterea eficienței energetice la nivelul Ecoaqua S.A. este crucială pentru reducerea costurilor operaționale și a impactului asupra mediului.

Sistemele de tratare, distribuție a apei și sistemele de epurare sunt mari consumatoare de energie, iar optimizarea acestor procese conduce inevitabil la economii semnificative și la reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră.

Trebuie remarcată particularitatea consumului mediu unitar de energie, care variază în funcție de tehnologiile folosite, de densitatea consumatorilor, de geografia sistemului de apă și de canalizare și de măsurile de eficiență energetică implementate.

În contextul de mai sus trebuie fundamentate și dezvoltate proiecte de investiții pentru:

- adoptarea de tehnologii performante, de practici eficiente de gestionare a energiei, care pot conduce la îmbunătățirea performanței operaționale, reducând astfel consumul de energie fără a compromite calitatea serviciilor furnizate;
- minimizarea pierderilor de apă, cu real impact în reducerea semnificativă a consumului de energie necesară proceselor tehnologice.

8.8 Scăderea nivelului pierderilor de apă a operatorului regional

Reducerea pierderilor de apă la nivelul operatorului regional Ecoaqua S.A. este esențială în vederea asigurării unei gestionări sustenabile a resursei de apă și pentru protejarea mediului înconjurător.

Pe lângă faptul că pierderile de apă reprezintă o risipă semnificativă a unui bun vital, acestea implică și costuri economice ridicate, afectând tarifele suportate de consumatori și eficiența operațională a operatorului regional.

Minimizarea pierderilor de apă, conduce inevitabil la îmbunătățirea calității serviciilor oferite și la reducerea riscurilor asociate cu deficitul de apă.

Eficientizarea utilizării resurselor de apă, impune stabilirea la nivelul Ecoaqua S.A., ca parte a procesului de reglementare economică, a unui set de măsuri privind reducerea pierderilor de apă prezentând:

- pierderile totale de apă de la captare și până la utilizatori
- programul de investiții pentru reducerea pierderilor de apă, precum și strategia de control a pierderilor de apă;
- ținte de performanță pentru fiecare an de reglementare privind reducerea pierderilor de apă.

Totodată eficientizarea utilizării resurselor de apă se poate realiza prin implementarea unor măsuri și printr-o monitorizare activă a acestora, după cum urmează:

- reducerea pierderilor de apă comerciale, cauzate de erori de măsurare și furturi - esențială pentru asigurarea unei gestionări eficiente și transparente a resurselor de apă de către operatorul regional
- implementarea unor sisteme avansate de măsurare și monitorizare
- aplicarea unor măsuri stricte de prevenire și sancționare a furturilor.

Aplicarea acestora va conduce la îmbunătățirea viabilității financiare a Ecoaqua S.A. și la creșterea gradului de încredere a consumatorilor în serviciile furnizate de către acesta, contribuind în ansamblu la o gestiune sustenabilă și echitabilă a resurselor de apă.

9. Așteptări aplicabile ca efect al legislației și normelor de reglementare aplicabile

- Se așteaptă ca noul Consiliu de administrație să propună și să urmărească realizarea unei analize aprofundate, în urma căreia să determine nivelul minim real al indicatorilor de performanță stabiliți prin Ordinul nr. 651/2024 privind stabilirea nivelului minim al indicatorilor de performanță la întreprinderile publice, emis de Președintele Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice, conform prevederilor articolului 3 al acestui ordin și să efectueze demersurile necesare corectării acestora.

- În privința politicii de dividende, Actul constitutiv al societății Ecoaqua SA menționează că: „Profitul net se va reinvesti sau se va aloca pentru fondul IID prevăzut de OUG 198/2005, conform hotărârii Adunării Generale. Societatea nu va distribui dividende pe durata executării Contractului de delegare”. Se așteaptă ca noul Consiliu de administrație să respecte prevederile actului constitutiv.

- Politica de investiții va consta în următorii patru ani în principal în implementarea proiectului „Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată pentru aria de operare a operatorului regional în județele Călărași și Ialomița, în perioada 2014-2020”, prin absorbția finanțării puse la dispoziție de către autoritatea de management și implementarea activităților proiectului.

- Comunicarea autorității tutelare cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii se așteaptă a se face în condiții de cooperare în scopul realizării obiectivelor comune și al respectării clauzelor Contractului de delegare.

- Calitatea, siguranța și continuitatea serviciilor oferite vor respecta prevederile legale și clauzele Contractului de delegare.
- În domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative se așteaptă elaborarea unui cod de etică în conformitate cu prevederile art. 15 alin. 4 din OUG109 / 2011, asigurându-se respectarea legii și promovarea valorilor universale în cadrul relațiilor din interiorul întreprinderii, cât și în interacțiunile acesteia cu exteriorul.

10. Așteptări specifice domeniului de activitate al ECOAQUA SA

a. Respectarea politicii asociației, privind administrarea și conducerea societății și respectarea Contractului de Delegare.

Obiectiv: Îndeplinirea indicatorilor de performanță ai serviciului de a lungul întregului mandat. Indicatorii de performanță ai serviciului sunt toți acei indicatori (de natură preponderent tehnică și operațională) impuși prin ordine ANRSC, Contractul de delegare, Regulamentul Serviciului și orice alte acte de reglementare specifice activității de alimentare cu apă și de canalizare.

b. Extinderea ariei de operare la nivelul tuturor membrilor asociației Ecoaqua încă din primii doi ani de mandat

Obiectiv: Preluarea în operare în totalitate a tuturor UAT-urilor membre în primii doi ani de mandat.

c. Creșterea productivității muncii

Obiectiv: Creșterea productivității fizice a muncii (mc / angajat) în fiecare an din cei patru.

d. Digitalizarea operatorului regional

Obiective:

- Implementare și gestionare sistem ERP (planificarea resurselor întreprinderii)- primii 2 ani pentru implementare și ultimii 2 ani funcționare;
- SCADA- punerea în funcțiune și actualizarea tuturor sistemelor SCADA existente în primii 2 ani. Funcționarea în integralitate a sistemelor SCADA existente în cadrul infrastructurii.
- acoperirea cerințelor directivelor privind securitatea rețelelor informatice. – implementata în primul an de mandat și asigurarea cerințelor legale pe întreg mandatul.
- realizarea sistemului GIS pentru întreaga infrastructura si corelarea cu bazele de date ERP . – creșterea graduală cu realizarea integrala in ultimul an de mandat.
- asigurarea ghișeului electronic pentru clienții operatorului regional (plata facturilor, informații privind contul de client, transmiterea de sesizări, încheierea/ rezilierea de contracte etc.) – realizarea acestui obiectiv în totalitate în fiecare an de mandate.

e. Implementarea "Proiectului Regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată pentru aria de operare a operatorului regional în județele Călărași și Ialomița, în perioada 2014-2020"

Obiectiv: Finalizarea tuturor investițiilor prevăzute în Studiul de Fezabilitate aprobat.

f. Creșterea independenței energetice a operatorului regional, în condiții de eficientizare a costurilor privind energia

Obiectiv: Creșterea independenței energetice a operatorului în vederea eficientizării costurilor privind energia. Creșterea anuală a producției de energie cu 10% față de anul începerii mandatului.

g. Scăderea nivelului pierderilor de apă a operatorului regional

Obiectiv: Scăderea nivelului pierderilor de apă în fiecare an cu 5%.

11. STRATEGIA DE ADMINISTRARE ȘI PLANUL DE ACȚIUNE PENTRU PERIOADA 2025-2029

Procesul de elaborare a strategiei societății pe perioada următorilor patru ani este guvernat de atitudinea profesionistă și responsabilă față de toate părțile interesate : Asociația de Dezvoltare Intercomunitară , Asociația Generală a Acționarilor, Autorități și Instituții ale Statului, Clienți și Parteneri , Angajați și Comunitatea Socială, având următoarele coordonate și urmărind în principal:

- Eficacitate și siguranță operațională;
- Optimizarea în ansamblu a performanțelor societății;
- Dezvoltarea durabilă a societății;
- Perfecționare continuă, adaptabilitate și creștere calitativă;
- Responsabilitate socială și respect pentru mediul înconjurător.

12. Obiective strategice

Componenta de administrare propusă de către Consiliul de administrație al Ecoaqua S.A. are la bază o analiză detaliată a societății pe segmentele sale de activitate, fapt ce a fundamentat identificarea obiectivelor strategice ale societății.

Formularea obiectivelor strategice s-a axat pe concluziilor analizei interne, cu scopul valorificării oportunităților și consolidarea punctelor forte existente la nivelul societății.

Obiectivele strategice pentru perioada 2025-2029, stabilite și asumate de către conducerea administrativă în cadrul componentei de administrare, au fost definite în strânsă corelare cu direcțiile strategice, viziunea și așteptările autorității tutelare, respectiv cele ale acționarilor și sunt următoarele:

- **Eficiența economică**
- **Modernizarea și îmbunătățirea infrastructurii și a serviciilor**
- **Orientarea către client**
- **Competența profesională**
- **Grija pentru mediu**
- **Grija pentru sănătatea populației**

12.1 Viziunea membrilor Consiliului de Administrație privind direcțiile strategice de dezvoltarea pe domenii de activitate

Îndeplinirea obiectivelor strategice, în vederea concretizării dezideratele acționarilor, în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate, necesită un set de măsuri și acțiuni, care constituie viziunea membrilor Consiliului de administrație în ceea ce privește activitățile necesare a fi întreprinse, în perioada 2025 - 2029.

Obiectivele strategice preluate din componenta de administrare, precum și descrierea principalelor măsuri de operaționalizare a acestora, în corespondență cu direcțiile strategice, viziunea și principalele așteptări exprimate în cadrul scrisorii de așteptări sunt:

a) Eficiența economică

Consiliu de administrație consideră îndeplinirea obiectivului, condiționat de fundamentarea la nivelul conducerii executive, a unui plan de măsuri realist și integrat care să conducă la:

- Optimizarea permanentă a costurilor de producție, logistică și administrative astfel încât atingerea performanțelor dorite corespunzătoare nivelului serviciilor cerute de consumatori, să se realizeze cu costuri minime;

- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, luând în considerare gradul de suportabilitate al populației;

- Implementarea unor măsuri de eficientizare energetică pentru reducerea costurilor cu energia;

- Recuperarea creanțelor;

- Reducerea pierderilor de apă;

- Contorizarea consumatorilor;

- Îmbunătățirea sistemului de încasare a facturilor;

- Identificarea și sancționarea poluatorilor, prin aplicarea principiului „poluatorul plătește”;

b) Modernizarea și îmbunătățirea infrastructurii și a serviciilor

Viziunea Consiliului de administrație cu privire la modernizarea și îmbunătățirea infrastructurii și a serviciilor constă în finalizarea obiectivelor de investiții prevăzute, care va conduce la configurarea de condiții concrete pentru noi capacități și servicii de alimentare cu apă și canalizare, la un nivel superior de eficiență, siguranță și securitate, cu impact implicit în planul beneficiilor.

Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii specifice impune, realizarea de noi obiective de investiții, extinderea și modernizarea capacităților și facilităților tehnice existente precum și achiziția de dotări tehnice independente. Din perspectiva Consiliului de administrație atingerea obiectivului impune o abordare investițională axată pe:

- Modernizarea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată, în beneficiul populației din aria de acoperire, în scopul îndeplinirii obligațiilor din Contractul de delegare;
- Asigurarea dezvoltării durabile a operatorului ca furnizor regional de servicii de apă și canalizare prin extinderea operării;
- Asigurarea fiabilității infrastructurii prin investiții adecvate;
- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către client;
- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi;
- Extinderea și modernizarea tehnologică a rețelelor, instalațiilor, echipamentelor și dotărilor din fondul propriu de dezvoltare consolidat.

c) Orientarea către client

Pentru operaționalizarea elementelor din capitolul “așteptări privind orientarea către client”, viziunea Consiliului de administrație constă în necesitatea adoptării unui set de măsuri integrate, care să asigure respectarea privind gestionarea riscurilor și a responsabilității sociale, contribuind astfel la creșterea nivelului de satisfacție a clienților și implicit la dezvoltarea durabilă a societății.

- Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere a clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- Îmbunătățirea calității vieții populației care trăiește în zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de apă potabilă și de canalizare la nivelul standardelor europene;
- Informarea eficientă a utilizatorilor în ceea ce privește consumul rațional de apă;
- Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu și la pericolele deversării anumitor substanțe în mediul natural.

d) Competența profesională

În contextul în care angajații oricărei societăți reprezintă resursa esențială care pune în mișcare infrastructura și resursele materiale pe care le administrează societatea, aceștia sunt considerați cel mai valoros activ, iar investiția în dezvoltarea lor profesională este o prioritate.

Viziunea Consiliului de administrație cu privire la complexul aspect al resursei umane, este susținută de un set de acțiuni pragmatice, astfel încât angajații să se simtă respectați, valorizați și motivați să contribuie la succesul societății.

- Dezvoltarea și profesionalizarea managementului cu privire la resursele umane din cadrul societății;
- Creșterea nivelului de eficiență a societății prin corectă dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- Instruirea permanentă a personalului pentru creșterea gradului de profesionalism;
- Crearea pentru angajați a unui mediu favorabil și asigurarea pentru aceștia a unor oportunități de instruire, în vederea dezvoltării capacității de a folosi tehnici și proceduri moderne;
- Optimizarea structurii organizatorice și adaptarea permanentă a resurselor umane în corelare cu cerințele și realitățile tehnico-economice ale societății, dimensionarea optimă a necesarului de resurse umane în raport cu nevoile reale de activitate și dezvoltare ale societății în scopul creșterii productivității muncii;
- Adoptarea unor norme interne de etică și integritate.

e) Asigurarea proceselor de management al riscurilor, control, etică, integritate și guvernare corporativă

Principiul care trebuie urmărit în procesul de management al riscului la nivelul societății trebuie să fie atingerea punctului de echilibru între administrarea controlată/gestionarea conștientă și reală a tuturor riscurilor și necesitatea atingerii obiectivelor de creștere a activității și a veniturilor, respectiv a îndeplinirii unor obligații legale dar și morale cerute de alte părți interesate precum stat/comunitati/angajați etc., în condițiile existenței unor resurse limitate (cantitativ și valoric).

Consiliul își propune aprobarea unei politici de administrare a riscurilor, raportându-se la principiul enunțat mai sus și urmărind stabilirea limitei de toleranță la risc a societății.

Consiliul de administrație va revizui anual și va actualiza, după caz, prevederile Codului de etică și conduită care va include valorile de baza ale societății, va defini concepte/limite și va prevedea principii și mecanisme legate de diferite aspecte conjuncturale.

Controalele efectuate de structurile de control intern au scopul de a verifica dacă procedurile specifice fiecărei activități, respectiv sistemele utilizate operează de o manieră în care riscurile de nefuncționare sau funcționare defectuoasă, eroare sau fraudă sunt eliminate.

Cât privește verificarea eficacității funcționării sistemului de control intern, acesta este apanajul Consiliului de administrație care trebuie să se asigure că există activități de verificare a modului în care personalul participă activ în procesul de management al riscurilor cât și la modul în care acțiunile de control intern își stabilesc și realizează misiunile de control.

În contextul de mai sus, Consiliului de administrație va urmări cu precădere următoarele:

- Menținerea și respectarea principiilor de guvernare corporativă și a valorilor și principiilor de integritate definite în Codul de etică și integritate al Ecoaqua S.A.
- Dezvoltarea și îmbunătățirea sistemului de control intern managerial
- Menținerea și îmbunătățirea managementului riscurilor (identificarea riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor, stabilirea și implementarea măsurilor de control a riscurilor)
- Îmbunătățirea continuă a sistemului de management integrat (calitate-mediu-sănătate și securitate în muncă)

f) Grijă pentru mediu

Viziunea membrilor Consiliului privind protecția mediului, este centrată pe dezvoltarea durabilă și responsabilitatea ecologică, reflectând angajamentul societății față de reducerea impactului său asupra mediului. Implementarea și menținerea unui sistem de management integrat pentru calitate și mediu reprezintă un pilon central al acestei viziuni.

- Gestionarea rațională a resurselor naturale;
- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;
- Implementarea eficientă a tehnologiilor de epurare moderne conform standardelor europene;
- Implementarea metodelor eficiente de gestionare a nămolurilor.

g) Grijă pentru sănătatea populației

Ca pârghie de intervenție privind sănătatea populației, orientarea Consiliului de administrație urmărește o abordare care constă în:

- Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin modernizarea sistemelor de monitorizare a calității apei potabile și apei uzate.

13. Principii directoare privind administrarea societății

Principiile directoare privind administrarea societății în perioada 2025-2029 sunt:

a) dezvoltarea durabilă a societății - principiu conform societatea urmărește menținerea unui comportament responsabil față de toate părțile interesate și intenția de a contribui la o dezvoltare economică, prin integrarea în propriul model de afaceri a tuturor aspectelor sociale și de mediu;

b) eficiența - principiu conform căruia în toate activitățile desfășurate, societatea va urmări maximizarea rezultatelor în relație cu resursele utilizate;

c) economicitate - principiu conform căruia, la nivelul societății se va urmări implementarea unei politici de minimizare a costului resurselor alocate necesare atingerii rezultatelor estimate ale unei activități, cu menținerea calității corespunzătoare a acestor rezultate în utilizarea resurselor umane și materiale ale societății;

d) eficacitate - principiu conform căruia, se va urmări gradul de îndeplinire a obiectivelor aferente setului de activități și raportul dintre efectul proiectat și rezultatul efectiv al activității respective;

e) transparența și accesul liber la informații - principiu conform căruia, activitățile desfășurate de societate sunt publice și supuse monitorizării tuturor părților interesate: acționari, asociați, angajați, clienți, furnizori, etc.;

f) profesionalism - principiu conform căruia, toți angajații societății au obligația de a îndeplini atribuțiile de serviciu cu responsabilitate, competență, corectitudine și conștiinciozitate;

g) protecția și conservarea mediului - principiu conform căruia, activitățile desfășurate de societate sunt guvernate de respectarea în totalitate a reglementărilor existente pe plan național și european privind protecția mediului.

14. Indicatori specifici domeniului de activitate al Ecoaqua SA

Modul de calcul al indicatorilor specifici

14.1 Indicatorul de performanță generală a serviciului: se calculează ca medie aritmetică a procentelor de îndeplinire a fiecărui indicator impus de actele de reglementare specifice activității. Se exprimă în procente.

$IPG = 1/n \times \sum$ (gradul de realizare a fiecărui indicator impus, în procente).

Ținta o reprezintă îndeplinirea în totalitate a indicatorilor impuși, permițând totuși o compensare între indicatori, astfel încât obținerea unei performanțe superioare la anumiți indicatori să poată compensa deficiențele înregistrate în alte aspecte ale activității. Indicatorul are valoarea 100% dacă ținta fost atinsă.

14.2 Indicatorul de extindere a ariei de operare se exprimă în procente și se calculează în primii doi ani cu formula:

$IExt = (\text{număr de UAT preluate în cursul anului de referință} / \text{număr de UAT ce nu erau preluate la începutul anului de referință}) \times (3-k) \times 100$

unde k este 1 pentru primul an și 2 pentru al doilea an.

În următorii doi ani, dacă la începutul anului curent mai sunt încă UAT-uri nepreluate, indicatorul se calculează cu formula:

$$IExt = 100 - (\text{număr de UAT nepreluate la sfârșitul anului} / \text{număr de UAT nepreluate la începutul anului}) \times 100$$

Dacă la începutul anului curent nu mai sunt UAT-uri nepreluate, indicatorul are valoarea

$IExt = 100\%$.

14.3 Indicatorul de creștere a productivității muncii se exprimă în procente și se calculează cu formula:

$$ICPM = ((\text{mc facturați} / \text{angajat} - \text{anul } t) / (\text{mc facturați} / \text{angajat} - \text{anul } t-1) - 1) \times 100$$

Ținta o reprezintă creșterea anuală cu 2,5% a productivității muncii. Indicatorul are valoarea 100% dacă ținta fost atinsă.

14.4 Indicatorul pentru digitalizare – general se exprimă în procente și se calculează ca medie aritmetică a indicatorilor aferenți obiectivelor enunțate.

$$IDG = (IDa + IDb + IDc + IDd + IDE) / 5$$

unde indicatorii de obiectiv se exprimă în procente și se calculează astfel:

Indicatorul pentru obiectivul a) - Implementare și gestionare sistem ERP - are moduri de calcul diferit de la an la an, fiind corelat cu activitățile ce trebuie derulate anual, astfel:

în primul an IDa are valoarea de:

- 100% dacă s-a finalizat achiziția, s-au stabilit modulele de program, echipele de lucru și s-a definitivat necesarul hardware;

- 50% dacă s-a definitivat doar achiziția;

- 0% dacă nu s-a definitivat achiziția;

în al doilea an IDa are valoarea de:

- 100% dacă a fost finalizată implementarea, programul este complet funcțional, hardware-ul complet instalat și operațional, bazele de date sunt actualizate, echipele de operare sunt instruite și pregătite pentru operare;

- 50% dacă hardware-ul este complet instalat și operațional, programul este funcțional pe servere și stații de lucru, dar bazele de date nu sunt actualizate și echipele nu sunt instruite;

- 25% dacă sunt finalizate cel puțin activitățile programate pentru primul an.

- 0% dacă la sfârșitul anului nu sunt finalizate nici măcar activitățile prevăzute pentru primul an.

În al treilea an IDa are valoarea de:

- 100% dacă toate activitățile prevăzute a se desfășura cu suportul ERP se desfășoară în mod curent de către angajații Ecoaqua SA.

- 50% dacă la sfârșitul anului mai există module ce nu sunt operate corespunzător de către personalul Ecoaqua SA

- 25% dacă sunt finalizate cel puțin activitățile programate pentru al doilea an.

- 0% dacă la sfârșitul anului nu sunt finalizate nici măcar activitățile prevăzute pentru anul anterior.

În al patrulea an IDa are valoarea de:

$IDa = (\text{număr de zile în care programul a funcționat corespunzător} / \text{număr total de zile lucrătoare din an}) \times 100$

Indicatorul pentru obiectivul b) - SCADA - are moduri de calcul diferit de la an la an, fiind corelat cu activitățile ce trebuie derulate anual, astfel:

a) Indicatorul SCADA se exprimă în procente și se calculează în primii doi ani cu formula:

$IDb = (\text{număr sisteme SCADA operaționalizate complet în cursul anului de referință} / \text{număr sisteme SCADA incomplet operaționale la începutul anului de referință}) \times (3-k) \times 100$

unde k este 1 pentru primul an și 2 pentru al doilea an.

b) În următorii doi ani, dacă la începutul anului curent mai sunt încă sisteme SCADA incomplet operaționale, indicatorul se calculează cu formula:

$IDb = 100 - (\text{număr sisteme SCAD neoperaționale la sfârșitul anului} / \text{număr de sisteme SCADA neoperaționale la începutul anului}) \times 100$

c) Dacă la începutul anului curent nu mai sunt sisteme SCADA neoperaționale, indicatorul are valoarea $IDb = 100\%$.

Indicatorul pentru obiectivul c) - acoperirea cerințelor directivelor privind securitatea rețelelor informatice - se exprimă în procente și are moduri de calcul diferit de la an la an, fiind corelat cu activitățile ce trebuie derulate anual, astfel:

în primul an IDc are valoarea:

$IDc = (\text{număr puncte de operare conforme la sfârșitul anului} / \text{număr total de puncte de lucru supuse cerințelor de securitate}) \times 100$

în următorii ani, IDc are valoarea:

$IDc = 100 - (\text{număr puncte de operare neconforme la sfârșitul anului} / \text{număr total de puncte de lucru supuse cerințelor de securitate}) \times 100$

Indicatorul pentru obiectivul d) - realizarea sistemului GIS - se exprimă în procente și are moduri de calcul diferit de la an la an, fiind corelat cu activitățile ce trebuie derulate anual, astfel:

în primul an IDd are valoarea:

100 % dacă la sfârșitul anului sistemul GIS este achiziționat, hardware-ul aferent este instalat, baza de date GIS comunică bine cu baza de date ERP sau (preferabil) constituie o singură bază de date, personalul Ecoaqua SA este suficient și instruit pentru operare cu sistemul GIS. Dacă sistemul devine complet operațional în cursul anului și se începe introducerea datelor în sistem, UAT-urile acoperite în primul an se vor adăuga celor acoperite în al doilea an și vor participa la calculul indicatorului din al doilea an.

50% dacă la sfârșitul anului sistemul GIS este achiziționat, hardware-ul aferent este instalat, baza de date GIS comunică bine cu baza de date ERP sau (preferabil) constituie o singură bază de date.

25% dacă la sfârșitul anului sistemul GIS este achiziționat iar hardware-ul aferent este instalat.

în următorii ani indicatorul IDd are valoarea:

$IDb = (\text{număr UAT-uri acoperite de sistemul GIS în cursul anului de referință} / \text{număr UAT-uri neacoperite de sistemul GIS existente la începutul anului de referință}) \times (4-k) \times 100$

unde k este 1 pentru primul an și 2 pentru al doilea an și 3 pentru al treilea an.

Indicatorul pentru obiectivul e) - asigurarea ghișeului electronic - se exprimă în procente și are moduri de calcul diferit de la an la an, fiind corelat cu activitățile ce trebuie derulate anual, astfel:

în primul an IDe are valoarea:

100 % dacă la sfârșitul anului ghișeul electronic funcționează complet.

50% dacă la sfârșitul anului sunt pregătite programele și bazele de date, chiar dacă bazele de date nu sunt actualizate.

25% dacă sunt pregătite programele și echipele de implementare.

în următorii ani IDe are valoarea:

$IDe = (\text{număr de zile în care programul a funcționat corespunzător} / \text{număr total de zile lucrătoare din an}) \times 100$

Obiectivul pentru IDGeneral este de 60% în primul an de mandat, de 80% în următorii doi ani și 100% în ultimul an de mandat.

14.5 Indicatorul de implementare investiții proiectate se exprimă în procente și se calculează cu formula:

$IIP = ((\text{progresul fizic total la sfârșitul anului de referință} - \text{progresul fizic total la începutul anului de referință}) / (100 - \text{progresul fizic total la începutul anului de referință})) \times (5 - k) \times 100$

unde fiecare element de progres fizic se referă la procentul din volumul de lucrări din cadrul proiectului, calculat pe baza datelor raportate de supervisor și aprobate de operator, iar k este numărul anului de mandat.

Ținta anuală constă în implementarea medie anuală a 25% din volumul lucrărilor rămase, astfel încât proiectul să se finalizeze până la sfârșitul mandatului. Formula de calcul asigură îndeplinirea 100% a indicatorului dacă la sfârșitul anului de referință se atinge ținta de implementare și stimulează atingerea țintei într-un termen mai scurt.

14.6 Indicatorul de independență energetică are în vedere doar creșterea producției proprii de energie, deoarece eficiența energetică a fost luată în considerare prin impunerea indicatorului de reducere a consumului de energie - indicator nefinanciar, de mediu, impus prin Ordinul nr. 651/2024 privind stabilirea nivelului minim al indicatorilor de performanță la întreprinderile

publice, emis de Președintele Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice.

Modul de calcul este stabilit având ca obiectiv creșterea anuală cu 10% a producției proprii de energie raportată la energia produsă la începutul mandatului. Energia produsă va fi obținută prin producție de biogaz, utilizare de panouri fotovoltaice, sau orice altă tehnologie prin care se poate obține energie din procesul tehnologic și din produsele existente local. Indicatorul are valoarea 100% dacă ținta fost atinsă.

$$IIE = (Energia\ produsă\ în\ anul\ de\ referință / Energia\ produsă\ în\ anul\ anterior\ începerii\ mandatului) \times (100 / (100 + k \times 10)) \times 100$$

unde k este numărul anului de mandat.

14.7 Indicatorul de reducere a pierderilor de apă are în vedere scăderea volumului anual de apă pierdută în toate sistemele de alimentare cu apă din aria de operare. Având în vedere că aria de operare se extinde anual, pentru a avea rezultate comparabile, calculul indicatorului se va face comparând volumul apei pierdute în anul de referință cu volumul apei pierdute în anul anterior, ambele volume fiind măsurate pe aria de operare existentă la începutul anului anterior.

Ținta o reprezintă reducerea anuală cu 5% a volumului apei pierdute, raportat la volumul apei pierdute din anul anterior. Indicatorul are valoarea 100% dacă ținta fost atinsă.

$$IRP = (Volumul\ apei\ pierdute\ în\ anul\ de\ referință\ din\ aria\ de\ operare\ existentă\ la\ începutul\ anului\ anterior / Volumul\ apei\ pierdute\ în\ anul\ anterior\ în\ aria\ de\ operare\ existentă\ la\ începutul\ anului\ anterior) \times (100/105) \times 100$$

Valorile minime ale indicatorilor specifici

1. Indicatorul de performanță generală a serviciului 80%
2. Indicatorul de extindere a ariei de operare 50%
3. Indicatorul de creștere a productivității muncii 50%
4. Indicatorul pentru digitalizare 50%
5. Indicatorul de implementare investiții proiectate 20%
6. Indicatorul de independență energetică 40%
7. Indicatorul de reducere a pierderilor de apă 40%

Având în vedere contextul organizațional, misiunea, cerințele exprimate în scrisoarea de așteptări și elementele de strategie organizațională existente sau care trebuie dezvoltate la nivelul Ecoaqua

S.A., se impune necesitatea existenței unui profil al Consiliului de administrație și al Directorului general caracterizat în ansamblu și individual, de un set real de competențe, abilități și alte condiții eliminatorii.

15. Indicatorii de performanță ai societății Ecoaqua S.A:

Relevanța indicatorilor de performanță selectați

Indicatorii de performanță, reprezintă în ansamblu instrumente de măsurare cantitativă și valorică a performanței financiare, indicând atingerea unor obiective cuantificabile raportate la ținte specifice de performanță.

Indicatorii de performanță reprezintă principalele rezultate ale societății, pe care Consiliul de administrație se angajează să le obțină prin conducerea, gestionarea și organizarea activității acesteia, urmărindu-se:

- Creșterea profitabilității societății;
- Îndeplinirea obligațiilor către Bugetul de stat și Bugetul asigurarilor sociale de stat și fonduri speciale;
- Realizarea programului de investiții;
- Asigurarea calității serviciilor ;
- Asigurarea satisfacției clienților;
- Revizuirea, evaluarea și raportarea performanței directorului;
- Stabilirea și respectarea politicilor de transparență și comunicare;

Indicatorii de performanță trebuie să fie de natură să definească și să măsoare efortul depus/calitatea managementului pentru eficientizarea activităților și realizarea obiectivelor generale.

Măsurarea performanței societății reprezintă un proces de îmbunătățire a activităților desfășurate și utilizării resurselor angajate în scopul îndeplinirii eficiente a obiectivelor strategice asumate de administratori prin planul de administrare al societății, plan ce cuprinde componenta de administrare, componenta de management și indicatorii cheie de performanță financiari și nefinanciari pentru calculul componentei variabile a remunerației.

În esență, monitorizarea performanței societății constă în fundamentare unui set de indicatori de performanță urmăriți de către conducerea societății, prin intermediul unor indicatori relevanți, în scopul evaluării performanțelor activităților aflate în coordonare și pentru a identifica eventualele abateri de la țintele stabilite și luarea măsurilor de corecție.

Indicatorii de performanță financiari și nefinanciari propuși, respectă legislația privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, respectiv Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și

completările ulterioare și Hotărârea de Guvern nr. 639/2023 care aprobă Normele metodologice pentru aplicarea unor prevederi din OUG 109/2011.

Conform prevederilor Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011, categoriile de indicatori de performanță financiari obligatorii și aplicabili tuturor întreprinderilor publice sunt următoarele:

- a) politica de investiții;
- b) finanțarea;
- c) operațiuni;
- d) rentabilitatea;
- e) rata de distribuție a profitului sub formă de dividende.

Potrivit prevederilor OUG 109/2011 există 2 clasificări ale indicatorilor de performanță:

- indicatori de performanță pentru monitorizarea performanței întreprinderilor publice;
- indicatori cheie de performanță pentru acordarea componentei variabile a remunerației pentru administratori și directori și sunt cuprinși în anexa la Contractul de mandat.

Indicatorii cheie de performanță (ICP) financiari și nefinanciari sunt selectați cu respectarea prevederilor și criteriilor prevăzute de capitolul II – Metodologia de stabilire a indicatorilor cheie de performanță financiari și nefinanciari și a componentei variabile a remunerației – din HG nr.722/28.09.2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

La selectarea categoriilor de (ICP) s-au avut în vedere relevanța acestora în administrarea societății și măsura în care acestea sunt aplicabile activității de bază.

În procesul de stabilire a denumirii, a numărului și importanței indicatorilor-cheie de performanță s-au avut în vedere obiectivele de performanță aferente.

Obiectivelor strategice care au fost definite în cadrul fiecărui domeniu prezentat în capitolele anterioare li s-au asociat indicatori cheie de performanță relevanți, formulați de o maniera care să conducă la îndeplinirea obiectivelor.

Indicatorii cheie de performanță și ponderea aferentă acestora a fost definită în conformitate cu legislația în vigoare, pe 4 categorii:

- I.C.P. Financiari – 25-50%

- I.C.P. Operationali – 10-25%
- I.C.P. Orientati catre servicii publice – 5-25%
- I.C.P. Responsabilități specifice activității de guvernare corporativă – 10-25%

Obiectivelor strategice care au fost definite în cadrul fiecărui domeniu prezentat în capitolele anterioare li s-au asociat indicatori cheie de performanță relevanți, formulați de o maniera care să conducă la îndeplinirea obiectivelor.

Ponderile indicatorilor de performanță propuși respectă proporțiile indicate de reglementări, astfel după cum rezultă din tabelul centralizator de mai jos, tabel în care fiecare indicator contribuie în mod egal la calculul indicelui global de performanță al activității.

Categorie Indicatori	Nr. Indicatori		Ponderi ICP propuși		Interval conform art.17- anexa 2 - HG 639/2023
	Administratori neexecutivi	Administratori executivi/Director	Administratori neexecutivi	Administratori executivi	
Total	12	13	100%	100%	
ICP financiari	5	7	25%	25%	25-50%
ICP operaționali	2	2	25%	25%	10-25%
ICP orientați către servicii publice	2	1	25%	25%	5-25%
ICP de guvernare corporativă	3	3	25%	25%	10-25%

Obiectivele și indicatorii cheie de performanță aferenți, propuși prin prezentul Plan de administrare se găsesc centralizați în anexele de mai jos și constituie linii directoare necesare dezvoltării sustenabile a Ecoaqua S.A.

INDICATORII CHEIE DE PERFORMANȚĂ PENTRU ADMINISTRATORII NEEEXECUTIVI

INDICATORI FINANCIARI (Anexa nr.2a din H.G. nr.639/2023)

Categorie	Indicator	UM	Formula de calcul	Pondere	Valori minime
A. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ FINANCIARI (25%)					
A1. Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital – (RCC)	%	$RCC = \frac{\text{Cheltuieli de capital}}{\text{Total active}}$	2%	5,98
A2. Finanțare	Rata lichidității curente – (RLC)	nr	$RLC = \frac{\text{Active curente (circulante)}}{\text{Datorii curente}}$	3%	1
	Lichiditate imediată/Test Acid	nr	$\text{Test acid} = \frac{\text{Active circulante} - \text{Stocuri}}{\text{Datorii curente}}$ $RRC = \frac{\text{Cifra de afaceri netă}}{\text{Valoarea medie creanțe}}$	5%	0,8
A3. Operațiuni	Rata de rotație a creanțelor – (RRC)	nr	unde $\text{Valoarea medie creanțe} = \frac{\text{Valoarea creanțe la începutul perioadei (T}_0\text{)} + \text{Valoarea creanțe la sfârșitul perioadei (T}_1\text{)}}{2}$	10%	4,65
A4. Rentabilitate	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete – (RCCA)	%	$RCCA = \frac{\text{Cifra de afaceri netă curentă (T}_1\text{)} - \text{Cifra de afaceri netă anterioară (T}_0\text{)}}{\text{Cifra de afaceri netă anterioară (T}_0\text{)}}$	5%	2,48

INDICATORI NEFINANCIARI (Anexa nr.2b din H.G. nr.639/2023)

Categorie	Indicator	UM	Formula de calcul	Pondere	Valori minime
B. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ OPERAȚIONALI (25%)					
B1. Indicatori de mediu	Consumul specific de energie electrică/mc de apă facturată	Mwh	$\text{Consumul specific de energie electrică/mc de apă facturată în anul } t = \frac{\text{Cantitatea de energie consumată pentru activitatea de apă în anul } t}{\text{cantitatea de apă facturată în anul } t}$	5%	-1,30
	Consumul specific de energie electrică/mc de apă uzată epurată din canalizare	Mwh	$\text{Consumul specific de energie electrică/mc de apă uzată facturată în anul } t = \frac{\text{Cantitatea de energie consumată pentru activitatea de apă uzată în anul } t}{\text{cantitatea de apă uzată facturată în anul } t}$	5%	-1,30
B2. Indicatori operaționali APT	Creșterea productivității muncii (CPM)	%	$IPM = \frac{(mc \text{ facturați } / \text{ angajat} - \text{ anul } t)}{(mc \text{ facturați} / \text{ angajat} - \text{ anul } t-1) - 1} \times 100$	5%	2,5%
	Indicatorul pentru digitalizare general (IDG)	%	$IDG = \frac{(IDa + IDb + IDc + IDd + IDE)}{5}$ IDa- Implementare și gestionare ERP(%) IDb- Implementare și gestionare SCADA(%) IDc- Acoperire cerințe directive	10%	60%-2025 80%-2026 80%-2027 100%-2028

C. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ ORIENTAȚI CĂTRE SERVICIUL PUBLIC (25%)			
		<i>securitatea rețelelor informatice(%)</i> <i>IDd- Realizarea sistemului GIS(%)</i> <i>IDe – Asigurarea ghișeului electronic (%)</i> <i>Modul de calcul detaliat se află în Scrisoare de așteptări și în prezentul document pag. 25-26</i>	
C1. Indicatori referitor la clienți	Rata de retenție a clienților	%	77,00
	Scorul satisfacției clienților	%	10%
D. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ (25%)			
D1. Indicatori referitori la angajați	Numărul mediu de ore de formare per angajat - Nh	nr	18
D2. Indicatori legați de guvernarea corporativă	Numărul de reuniuni ale Consiliului de Administrație	nr	6
D3. Indicatori legați de guvernarea corporativă	Politici de gestionare riscuri	DA/NU	DA
Total			100%

NOTĂ : ICP FINANCIARI 25% (25-50%)

ICP OPERAȚIONALI	25% (10-25%)
ICP ORIENTAȚI CĂTRE SERVICII PUBLICE	25% (5-25%)
ICP GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ	25% (10-25%)
TOTAL	100%

NOTĂ : Valorile datelor din formulele de calcul pentru „T” sunt cele înregistrate de întreprinderile publice la 31.12 anul de referință, conform Anexelor nr. 2a și 2b la H.G. nr. 639/2023.

INDICATORII CHEIE DE PERFORMANȚĂ PENTRU DIRECTOR GENERAL

INDICATORII FINANCIARI (Anexa nr.2a din H.G. nr.639/2023)

Categorie	Indicator	UM	Formula de calcul	Pondere	Valori minime
A. INDICATORII CHEIE DE PERFORMANȚĂ FINANCIARI (25%)					
A1. Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital – (RCC)	%	$RCC = \frac{\text{Cheltuieli de capital}}{\text{Total active}}$	2%	5,98
	Rata lichidității curente – (RLC)	nr	$RLC = \frac{\text{Active curente (circulante)}}{\text{Datorii curente}}$	3%	1
	Lichiditate imediată/Test Acid	nr	$\text{Test acid} = \frac{\text{Active circulante} - \text{Stocuri}}{\text{Datorii curente}}$	5%	0,8
	Levierul ¹	nr	$\text{Levierul} = \frac{\text{Datorii totale}}{\text{Active totale}}$	4%	> 0-1 <
A2. Finanțare	Raportul dintre datorii/EBITD ²	nr	$\frac{\text{Datorii}}{\text{EBITD}}$ Datorii totale = Datorii care trebuie plătite într-o perioadă de până la 1 an + Datorii care trebuie plătite într-o perioadă mai mare de 1 an. EBITDA = Profit net + Cheltuieli cu dobânzi + Cheltuieli cu impozite + Cheltuieli cu deprecierea + Cheltuieli cu amortizarea	4%	>0
	Rata de rotație a creanțelor – (RRC)	nr	$\frac{\text{Cifra de afaceri netă}}{\text{Valoarea medie creanțe unde}}$ Valoarea medie creanțe = Valoarea creanțe la începutul perioadei (T ₀) +	2%	4,65

					Valoarea creanțe la sfârșitul perioadei(T)/2	
A4. Rentabilitate	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete – (RCCA)	%			$RCCA = \text{Cifra de afaceri netă curentă}(T1) - \text{Cifra de afaceri netă anterioară}(T0) / \text{Cifra de afaceri netă anterioară}(T0)$	5% 2,48

INDICATORI NEFINANCIARI (Anexa nr.2b din H.G. nr.639/2023)

Categorie	Indicator	UM	Formula de calcul	Pondere	Valori minime
B. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ OPERAȚIONALI (25%)					
B1. Indicatori de mediu	Consumul specific de energie electrică/mc de apă facturată	Mwh	$\text{Consumul specific de energie electrică/mc de apă facturată în anul } t = \text{Cantitatea de energie consumată pentru activitatea de apă în anul } t / \text{cantitatea de apă facturată în anul } t$	10%	-1,30
	Consumul specific de energie electrică/mc de apă uzată epurată din canalizare	Mwh	$\text{Consumul specific de energie electrică/mc de apă uzată facturată în anul } t = \text{Cantitatea de energie consumată pentru activitatea de apă uzată în anul } t / \text{cantitatea de apă uzată facturată în anul } t$	15%	-1,30
C. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ ORIENTAȚI CĂTRE SERVICII PUBLICE (25%)					
C2. Indicatori referitor la clienți	Rata de retenție a clienților	%	$\text{Rata de retenție a clienților} = \text{Număr de clienți în an } T - \text{clienți noi/număr de clienți an anterior } (T-1)$	25%	77,00

D. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ (25%)				
Indicatori referitori la angajați	Numărul de instruiți în materie de siguranță	nr	Numărul de instruiți în materie de siguranță = Număr total de instruiți în materie de siguranță care s-au realizat pe parcursul anului	5%
D2. Indicatori legați de guvernanta corporativă	Numarul de reuniuni ale Consiliului de Administratie	nr	Numarul ședințelor Consiliului de Administratie	10%
D3. Indicatori legați de guvernanta corporativă	Politici de gestionare riscuri	DA/NU	Confirmarea stabilirii politicilor (DA/NU)	10%
			Total	100%

NOTĂ : ICP FINANCIARI 25% (25-50%)
ICP OPERAȚIONALI 25% (10-25%)
ICP ORIENTAȚI CĂTRE SERVICIILE PUBLICE 25% (5-25%)
ICP GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ 25% (10-25%)
TOTAL 100%

NOTĂ :

1. Indicatorul prezintă o valoare pozitivă, mai mică decât 1
 2. Indicatorul prezintă o valoare pozitivă, a cărei analiză va fi corelată cu politica de investiții și de capitalizare.
- Valorile datelor din formulele de calcul pentru „T” sunt cele înregistrate de întreprinderile publice la 31.12 anul de referință, conform Anexelor nr. 2a și 2b la H.G. nr. 639/2023.

INDICATORII CHEIE DE PERFORMANȚĂ PENTRU DIRECTOR ECONOMIC

INDICATORII FINANCIARI (Anexa nr.2a din H.G. nr.639/2023)

Categorie	Indicator	UM	Formula de calcul	Pondere	Valori minime
A. INDICATORII CHEIE DE PERFORMANȚĂ FINANCIARI (25%)					
A1. Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital – (RCC)	%	$RCC = \frac{\text{Cheltuieli de capital}}{\text{Total active}}$	2%	5,98
	Rata lichidității curente – (RLC)	nr	$RLC = \frac{\text{Active curente (circulante)}}{\text{Datorii curente}}$	3%	1
	Lichiditate imediată/Test Acid	nr	$\text{Test acid} = \frac{\text{Active circulante} - \text{Stocuri}}{\text{Datorii curente}}$	5%	0,8
	Levierul ¹	nr	$\text{Levierul} = \frac{\text{Datorii totale}}{\text{Active totale}}$	4%	> 0-1 <
A2. Finanțare	Raportul dintre datoriile/EBITD ²	nr	$\frac{\text{Datorii}}{\text{EBITD}}$ Datorii totale = Datorii care trebuie plătite într-o perioadă de până la 1 an + Datorii care trebuie plătite într-o perioadă mai mare de 1 an. EBITDA = Profit net + Cheltuieli cu dobânzi + Cheltuieli cu impozite + Cheltuieli cu deprecierea + Cheltuieli cu amortizarea	4%	>0
	Rata de rotație a creanțelor – (RRC)	nr	$\frac{\text{Cifra de afaceri netă}}{\text{Valoarea medie creanțe unde}}$ Valoarea medie creanțe = Valoarea creanțe la începutul perioadei (T ₀) +	2%	4,65

				<i>Valoarea creanțe la sfârșitul perioadei(T)/2</i>	
A4. Rentabilitate	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete – (RCCA)	%		$RCCA = \text{Cifra de afaceri netă curentă}(T1) - \text{Cifra de afaceri netă anterioară}(T0) / \text{Cifra de afaceri netă anterioară}(T0)$	5% 2,48

INDICATORI NEFINANCIARI (Anexa nr.2b din H.G. nr.639/2023)

Categorie	Indicator	UM	Formula de calcul	Pondere	Valori minime
B. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ OPERAȚIONALI (25%)					
B1. Indicatori de mediu	Consumul specific de energie electrică/mc de apă facturată	Mwh	$\text{Consumul specific de energie electrică/mc de apă facturată în anul } t = \text{Cantitatea de energie consumată pentru activitatea de apă în anul } t / \text{cantitatea de apă facturată în anul } t$	10%	-1,30
	Consumul specific de energie electrică/mc de apă uzată epurată din canalizare	Mwh	$\text{Consumul specific de energie electrică/mc de apă uzată facturată în anul } t = \text{Cantitatea de energie consumată pentru activitatea de apă uzată în anul } t / \text{cantitatea de apă uzată facturată în anul } t$	15%	-1,30
C. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ ORIENTAȚI CĂTRE SERVICIUL PUBLIC (25%)					
C1. Indicatori referitor	Rata de retenție a clienților	%	$\text{Rata de retenție a clienților} = \text{Număr}$	10%	77,00

la clienți						
	Scorul satisfacției clienților		%		de clienți în an T- clienți noi/număr de clienți an anterior (T-1)	
					Scor clienți = Total număr de evaluări de 4 și 5 (5 este nota maximă)/Total număr de evaluări*100	15%
D. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ (25%)						
D1. Indicatori referitori la angajați	Numărul de instruiți în materie de siguranță		nr		Numarul de instruiți în materie de siguranță = Număr total de instruiți în materie de siguranță care s-au realizat pe parcursul anului	4
	Instituirea unui sistem de siguranță al angajaților		DA/NU		Confi rmarea instituirii sistemului	10%
	Politici de gestionare riscuri		DA/NU		Confirmarea stabilirii politicilor (DA/NU)	10%
D2. Indicatori legați de guvernanță corporativă						
Total						100%

NOTĂ : ICP FINANCIARI 25% (25-50%)
ICP OPERAȚIONALI 25% (10-25%)
ICP ORIENTAȚI CĂTRE SERVICII PUBLICE 25% (5-25%)
ICP GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ 25% (10-25%)
TOTAL 100%

NOTĂ :

1. Indicatorul prezintă o valoare pozitivă, mai mică decât 1
2. Indicatorul prezintă o valoare pozitivă, a cărei analiză va fi corelată cu politica de investiții și de capitalizare. Valorile datelor din formulele de calcul pentru „T” sunt cele înregistrate de întreprinderile publice la 31.12 anul de referință, conform Anexelor nr. 2a și 2b la H.G. nr. 639/2023.



Călärași, Strada Progresul,
Nr. 5, Bloc BBB, Etaj 3, RO-910001
Tel: 0242 312 705; 0242 313 765
Fax: 0242 311 923
office@coaquar.ro
www.ecoaqua.ro

Concluzii

Strategia de administrare a Ecoaqua S.A. în perioada 2025 - 2029 se va axa pe eficacitate operațională, optimizarea performanței și dezvoltare durabilă în consens cu misiunea și viziunea asumată.

Principiile urmărite în construcția Planului de Administrare, definite cu scopul îndeplinirii așteptărilor și viziunii acționarilor privind evoluția Ecoaqua S.A sunt:

- poziționarea resursei umane în centrul atenției societății;
- eficiența și performanța operațională și financiară;
- rentabilitatea investițională;
- angajamentul față de îndeplinirea obligațiilor de mediu;
- sustenabilitate și guvernare corporativă.

Implicarea tuturor categoriilor de părți interesate reprezintă o prioritate majoră și este un aspect fundamental pentru a promova practici de afaceri sustenabile și responsabile.

Planul de administrare indică pe deplin, tendințele de dezvoltare a societății, resursele necesare, financiare, materiale sau umane esențiale realizării obiectului de activitate și oportunitățile de dezvoltare identificate, cu luarea în considerare a aspectelor rezultate din procesul de consultare a părților interesate (acționari, autorități, clienți, , parteneri de afaceri, comunități) în scopul consolidării poziției de piață.

Realizarea obiectivelor strategice asumate prin prezentul Plan de administrare, va fi susținută de operaționalizarea următoarelor abordări strategice la nivelul orizontului de timp 2025-2029.

- a) Implementarea managementului prin indicatori și criterii de performanță stabiliți pentru întreg personalul de conducere (directori, șefi sectoare, șefi birouri, șefi puncte de lucru).
- b) Reducerea cantității apei nefacturate prin controlul pierderilor și implementarea unei strategii de control a pierderilor de apă.
- c) Implementarea metodelor eficiente de gestionare a nămolurilor prin aplicarea unei strategii specifice.
- d) Implementarea eficientă a tehnologiilor de epurare prin punerea în aplicare a unei strategii privind apele uzate industriale.
- e) Continuarea lucrărilor de rețehnologizare și reabilitare a unor obiective aflate în administrarea sau proprietatea societății care va duce la creșterea gradului de siguranță în exploatarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare.
- f) Finalizarea implementării sistemului informatic al societății prin interconectarea modulelor care funcționează distinct.
- g) Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către clienți prin colectarea, transportul și evacuarea apei meteorice.

- h) Fundamentarea în continuare a tarifelor practicate pentru serviciile de apă și de canalizare, având la bază principiul acoperii tuturor costurilor, în conformitate cu strategia de tarifare aprobată de autoritățile locale.
- i) Menținerea unei marje de profit din exploatare, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății cât și rambursarea creditelor și stimularea personalului.
- j) Creșterea volumului investițiilor realizate din IID, în principal pentru extinderea de rețele de apă și canalizare dar și înlocuirea de conducte uzate, și dotări cu utilaje și echipamente de lucru mai performante.
- k) Modernizarea și reabilitarea sistemului de alimentare cu apă, de colectare a apelor uzate și a sistemului de epurare a acestora precum și de tratare a nămolului în beneficiul populației și al mediului, la nivelul ariei de operare, cu respectarea tuturor standardelor de calitate naționale și Europene.
- l) Creșterea competenței profesionale a angajaților prin crearea unui mediu favorabil de instruire permanentă în cadrul societății prin folosirea unor tehnici și proceduri moderne de dezvoltare a resursei umane și creștere a competenței profesionale la toate nivelurile.
- m) Orientarea către client prin preocuparea permanentă față de îmbunătățirea calității vieții populației care trăiește în zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de apă potabilă și canalizare la nivelul standardelor Europene.

După aprobarea indicatorilor de performanță și a ponderilor acestora de către Adunarea Generală a Acționarilor, acesta devine document obligatoriu de lucru, pentru Consiliul de administrație a societății, pentru managementul și întreg personalul acesteia.

PLANUL DE ADMINISTRARE

al

societății ECOAQUA S.A.

(COMPONENTA DE MANAGEMENT)

1. INTRODUCERE, CADRUL LEGAL ȘI INSTITUȚIONAL

Componenta de Management a Planului de administrare al ECOAQUA S.A. pentru perioada 2025 - 2029 a fost elaborată în conformitate cu Ordonanța de urgență nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată și modificată prin Legea nr. 111/2016, cu respectarea prevederilor art. 36, respectiv:

„(1) In termen de 60 de zile de la numire, directorii sau membrii directoratului elaborează și prezintă consiliului de administrație sau de supraveghere o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

(2) Consiliul de administrație sau de supraveghere poate cere completarea sau revizuirea componentei de management a planului de administrare dacă aceasta nu prevede măsurile pentru realizarea obiectivelor cuprinse în scrisoarea de așteptări și nu cuprinde rezultatele prognozate care să asigure evaluarea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

(3) Aprobarea componentei de management și a planului de administrare în integralitate de către consiliul de administrație se realizează în termen de maximum 20 de zile de la data îndeplinirii termenului prevăzut la alin. (1)”.

Componenta de Management, elaborată conform prevederilor art. 36 din OUG nr. 109 /2011, aprobată, cu modificările și completările ulterioare, este corelată și completează **Componenta de Administrare**, elaborată conform prevederilor art. 30 din același act normativ, formând împreună Planul de administrare al ECOAQUA S.A. pentru perioada 2025 – 2029.

Scopul Componentei de management este acela ca, împreună cu Componenta de administrare elaborată de către Consiliul de administrație și pe baza Declarației de misiune a Directorului General, să definească în integralitate Planul de administrare, care cuprinde strategia de conducere a operatorului regional de alimentare cu apă și canalizare ECOAQUA S.A., pe întreaga perioadă de derulare a contractului de mandat aferent perioadei 2025 – 2029, în vederea atingerii obiectivelor și indicatorilor de performanță stabiliți de către autoritatea publică tutelară.

Fundamentarea și materializarea Componentei de management, se bazează în integralitate pe viziunea managerială a Directorului General privind dezvoltarea strategică a ECOAQUA S.A., având la bază evoluția până în prezent a serviciului public de alimentare cu apă și canalizare și ținând cont de contextul și tendințele actuale în domeniul serviciilor de profil la nivel național, astfel încât să fie asigurată menținerea societății la un nivel profesionist ridicat, viabilă financiar, sustenabilă economic, capabilă să ofere servicii de calitate clienților, concomitent cu asigurarea unei responsabilități față de partenerii implicați în derularea serviciului și față de mediu, în condițiile asigurării în ansamblu a unei dezvoltări durabile.

Componenta de management, prin structură și conținut, se va axa pe operaționalizarea obiectivelor generale și strategice, a indicatorilor de performanță formulați și a măsurilor necesare pentru atingerea, monitorizarea și evaluarea rezultatelor previzionate în Planul de administrare, propunând măsuri concrete și cuantificabile care să conducă la creșterea performanței manageriale în perioada de referință (2025-2029) cu scopul declarat de îndeplinire a obiectivelor strategice și a Declarației de misiune a Directorului General.

În procesul de elaborare a Componentei de management, s-a avut în vedere politica de dezvoltare a societății care reflectă politica generală a Consiliului de administrație, și anume, consolidarea rolului de furnizor de servicii de alimentare cu apă și de canalizare la nivelul ariei de operare, optimizarea proceselor operaționale și valorificarea cu maximă eficiență a oportunităților existente și viitoare pe termen lung și în mod durabil.

Direcțiile de dezvoltare ale ECOAQUA S.A., definite prin strategia elaborată de către Consiliul de administrație prin Componenta de administrare și susținute prin obiectivele și indicatorii de performanță ai Directorului General, au la bază principiile guvernantei corporative care indică o atitudine responsabilă, profesională și etică a societății în raport cu angajații, partenerii, comunitatea, mediul, autoritățile și instituțiile relevante.

Directorul General și în egală măsură membrii Consiliului de administrație, își propun ca, pe durata mandatelor, societatea ECOAQUA S.A. să devină un punct de echilibru între cele trei dimensiuni ale dezvoltării durabile: economică, socială și de mediu.

Componenta de management este un document de planificare strategică pe termen scurt și mediu (2025-2029), care cuprinde măsuri concrete care să conducă la creșterea performanței manageriale în perioada de referință și la realizarea obiectivelor strategice specifice obiectului de activitate al ECOAQUA S.A..

Componenta de management, în structura sa se bazează pe legislația aplicabilă societăților comerciale, coroborată cu legislația și reglementările existente în domeniul serviciilor publice de apă și canalizare, precum și cu alte acte normative, respectiv:

1. Legea 31/1990 privind societățile republicată cu modificările și completările ulterioare;
2. Ordonanța de urgență nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, modificată și completată;
3. Actul constitutiv al ECOAQUA S.A.;
4. Legea 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare;
5. Legea 241/2006 a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, cu modificările și completările ulterioare;
6. Legea 544/2001, privind liberul acces la informațiile de interes public;
7. Hotărârea de guvern nr.123/2002 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr.544/2001, privind liberul acces la informațiile de interes public;
8. Contractul de delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare nr. 2476/29.10.2007
9. Codul de Conduită Etică a Companiei ECOAQUA S.A.;
10. Directiva Europeană privind apa potabilă 98/83 CE, respectiv Directiva 91/271/CE privind epurarea apelor uzate urbane.

2. PREZENTAREA SOCIETĂȚII ECOAQUA S.A.

ECOQUA S.A. este persoană juridică română, înființată ca societate pe acțiuni, administrată în sistem unitar, fiind întreprindere publică în sensul prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, având ca obiect de activitate - operarea serviciului public de apă și canalizare, cu gestiune delegată.

Societatea este organizată ca societate comercială pe acțiuni, cu capital public aparținând autorităților locale, având următoarea structură a acționariatului:

Consiliul județean Călărași – 32,8%;

- Consiliul local Călărași – 25,2%;
- Consiliul local Oltenița – 16,4%;
- Consiliul local Urziceni – 16,4%;
- Consiliul local Budești – 4,8%;
- Consiliul local Lehliu-Gara – 2,4%;
- Consiliul local Fundulea – 2%;

Activitatea principală se încadrează în Cod CAEN 3600, captarea, tratarea și distribuția apei.

Sediul Societății este în Str. Progresului, bl. BBB, et. 3, municipiul Călărași, jud. Călărași.

Societatea acoperă un teritoriu din județul Călărași și Ialomița (zona Urziceni) și este structurată în trei sucursale: Călărași, Oltenița și Urziceni.

Activitatea societății ECOAQUA S.A. se desfășoară în contextul reglementărilor prevăzute de Legea societăților nr. 31/1990 cu modificările și completările ulterioare, Legea nr.241/2006 a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare, Legea nr.51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, H.G. nr.855/2008 privind statutul-cadru al asociațiilor de dezvoltare intercomunitară cu obiect de activitate serviciile comunitare de utilități publice etc., acte normative emise în concordanță cu Regulamentul (UE) 1303/2013, care stabilesc cadrul legislativ general pentru îndeplinirea condițiilor și regulilor „in-house providing” (activități, sarcini sau funcții care sunt îndeplinite în cadrul unei organizații de către propriii angajați, în loc să fie externalizate către o terță parte externă), necesare accesării fondurilor nerambursabile și implementării proiectelor aferente.

Societatea ECOAQUA S.A. se încadrează în categoria întreprinderilor publice prevăzute la art.2, pct.2, lit.b din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, în temeiul acesteia având obligația de a se organiza și funcționa, în scopul asigurării creșterii transparenței și îmbunătățirii calității informației prezentate public, prin implementarea principiilor de guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Potrivit actului constitutiv, organismele de conducere sunt: AGA, Consiliul de administrație, și conducerea executivă formată din: Director general + alți Directori executivi.

Adunarea Generală a Acționarilor este organul de conducere a societății care decide asupra activității acesteia și stabilește politica economică și comercială a societății.

Administrarea societății se face potrivit sistemului unitar de administrare și este încredințată Consiliului de Administrație compus din 7(șapte) membri, respectându-se prevederile art. 28, alineat (2) din OUG nr. 109/20211, modificată.

Membrii Consiliului de Administrație sunt desemnați de către autoritatea publică tutelară și numiți de către Adunarea Generală a Acționarilor la propunerea comisiei de selecție și nominalizare constituită la nivelul autorității publice tutelare, mandatul acestora, stabilit prin Actul Constitutiv neputând depăși 4 (patru) ani.

Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți în înțelesul art. 138² din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Consiliul de Administrație are puteri depline cu privire la conducerea și administrarea societății, cu respectarea limitelor stabilite prin obiectul de activitate și atribuțiilor prevăzute de lege.

Responsabilitățile membrilor Consiliului de Administrație sunt stabilite prin contractele de mandat încheiate potrivit prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și a normelor metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Consiliul de Administrație delegea conducerea societății unuia sau mai multor directori, numindu-l pe unul dintre ei director general. Directorii pot fi numiți din afara consiliului de administrație sau dintre administratori, care devin astfel administratori executivi, cu respectarea procedurii de selecție prevăzute de actele normative în vigoare la data declanșării procedurii de selecție.

Responsabilitățile directorilor sunt stabilite prin contractele de mandat încheiate potrivit prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și a normelor metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

Consiliul de Administrație și directorii au obligația elaborării Planului de administrare.

Planul de administrare reprezintă instrumentul de lucru al administratorilor și al directorilor, concretizat într-un document întocmit în vederea determinării direcției în care societatea evoluează și modalitatea în care aceasta este administrată și condusă în perioada mandatului acestora, structurat pe două componente: Componenta de administrare, întocmită de către Consiliul de administrație și Componenta de management, întocmită de către directori.

Planul de administrare este corelat cu scrisoarea de așteptări și stabilește misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pentru derularea activității.

Planul de administrare pune în valoare viziunea managerială a membrilor Consiliului de Administrație și a directorilor, asupra perspectivelor de evoluție ale ECOAQUA S.A., fundamentate pe continuarea implementării și consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare, având la bază premisa că numai prin capitalizarea permanentă a societății poate fi asigurată o dezvoltare durabilă în condiții de eficiență.

Direcțiile de dezvoltare ale ECOAQUA S.A. definite prin Planul de Administrare și operaționalizate prin Componenta de management, elaborate de către Consiliul de Administrație, respectiv directorii societății, au la bază principiile guvernării corporative și statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a societății în raport cu principalii săi colaboratori: utilizatorii serviciilor, autorități locale, autorități de reglementare, organisme de control, angajați și alte categorii de colaboratori interni și externi.

Membrii Consiliului de administrație și directorii trebuie să se asigure că, pe durata mandatului ce le revine, ECOAQUA S.A. va fi tratată de către partenerii săi din mediul economic ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene.

Având la bază aspectul mai sus menționat, activitățile societății vor fi reprezentate de:

- activitatea de captare, tratare și distribuție a apei precum și de cea de preluare a apelor menajere (care generează valoarea adăugată pentru societate și contribuie la menținerea finanțării acesteia);

- activitatea de investiții ca unică modalitate de a asigura paritatea competitivă cu companiile care operează pe piața de profil, obiectivul strategic al societății fiind orientat către atragerea de noi fonduri, direcționate cu precădere către modernizarea societății, favorizând astfel, crearea de noi locuri de muncă, perspective noi de dezvoltare profesională și standarde noi de calitate pentru serviciile prestate și nu în ultimul rând respectarea normelor europene de mediu.

ECOQUA S.A. își desfășoară activitatea în baza Contractului de Delegare nr. 2476/29.10.2007 încheiat cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Ecoaqua, obiectul acestuia constând în, delegarea exclusivă a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare, precum și exploatarea sistemelor publice de alimentare cu apă și de canalizare pe întreg teritoriul definit de aria delegării.

Contractul de Delegare are drept scop stabilirea cadrului necesar desfășurării activității operatorului regional, astfel încât să se respecte condițiile minime impuse, în vederea îndeplinirii tuturor normelor prevăzute de Comisia Europeană în domeniul apei și al apei uzate, legate de:

- protecția mediului;
- asigurarea calității și disponibilității serviciilor de furnizare a apei, în concordanță cu principiile de eficiență maximă a costurilor, calității în operare și suportabilității populației;
- securitatea îmbunătățită a alimentării cu apă prin înlocuirea conductelor uzate;
- creșterea gradului de contorizare;
- diminuarea riscurilor asupra sănătății, prin extinderea rețelei de canalizare în vederea deservirii populației, prin reducerea riscurilor de poluare a apelor de suprafață;
- politica de investiții;
- politica de tarifyare, etc.

Operatorul regional ECOQUA S.A. are obligația de a implementa măsuri și de a desfășura activități specifice, în vederea îndeplinirii obligațiilor ce derivă din contract.

Totodată Contractul de delegare, vine să statueze o serie întreagă de responsabilități asumate de către operatorul regional ECOQUA S.A. după cum urmează:

- furnizarea serviciilor de alimentare cu apă potabilă și de canalizare, tuturor utilizatorilor din aria de delegare, în mod permanent, continuu și constant;
- adaptarea serviciilor publice de apă și de canalizare la noile cerințe ale utilizatorilor, de fiecare dată când este necesar și în termene de timp rezonabile din punct de vedere tehnic;
- asigurarea că utilizatorii din aria de delegare sunt tratați în mod echitabil, privind accesul la serviciile publice de apă și de canalizare;

- aplicarea metodelor performante de management, care să conducă la reducerea costurilor de operare;

- asigurarea întreținerii, a reparațiilor curente planificate și accidentale, precum și a reparațiilor capitale ce se impun la bunurile din patrimoniul concesionat.

3. VIZIUNEA, DECLARAȚIA DE MISIUNE ȘI OBIECTIVELE STRATEGICE

3.1 Viziunea

Viziunea Directorului General pe perioada mandatului 2025-2026 se constituie ca un reper strategic de management al societății și este în perfectă concordanță cu cea a Consiliului de administrație, stabilită prin Componenta de administrare, preconizând ca până în 2030 să se asigure accesul la servicii de furnizare în condiții de siguranță, la apă potabilă, canalizare și igienă adecvate, echitabile și responsabile la adresa mediului, a tuturor locuitorilor și persoanelor juridice funcționale din aria de operare ADI Ecoaqua.

3.2 Declarația de misiune

Declarația de misiune vine să exprime angajamentul determinant al Directorului General privind conducerea ECOAQUA S.A., angajându-se în acest sens, să asigure un management integrat, cuprinzător și transparent al societății.

În sensul de mai sus și având în vedere obiectivul major al operatorului regional, misiunea mea ca Director General constă în definirea și angajarea tuturor mijloacelor de intervenție necesare “asigurării serviciului de alimentare cu apă și canalizare în mod durabil, profitabil, încadrat în standarde de calitate adecvate, concomitent cu derularea de acțiuni menite să susțină interesele clienților și a comunităților din care fac parte”.

Orientarea mea ca Director General este că societatea își va continua, pe de o parte, acțiunile de menținere în funcțiune/întreținere a patrimoniului existent, iar pe de altă parte, va continua proiectele și acțiunile de investiții și dezvoltare.

Un rol deosebit de important aferent performanțelor societății îl are susținerea de acțiuni, orientate spre asigurarea calității serviciilor, întărirea capacității de gestionare a proiectelor, prevenirea poluării mediului, sănătatea și securitatea angajaților.

Aspectele prezentat mai sus, sunt completate prin următoarele detalii de intervenție la nivelul societății, întregind astfel tabloul Declarației de misiune a Directorului General:

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

- Asigurarea condițiilor care să confere societății poziția de factor de stabilitate din punct de vedere al asigurării serviciilor pentru clienții existenți și un factor de progres din punct de vedere al extinderii serviciilor în aria de operare;
- Asigurarea unui management de administrare adecvat a echipamentelor aferente sistemului public de captare, tratare și transport a apei potabile și de canalizare;
- Promovarea respectului și tratamentului egal și nediscriminatoriu al tuturor clienților prin inițierea unui proces de comunicare performant;
- Creșterea continuă a gradului de profesionalism al angajaților, susținut de acțiuni de instruire a acestora;
- Promovarea și susținerea unor politici de protecție și conservare a mediului înconjurător, la nivelul angajaților și a clienților noștri;
- Susținerea continuă a procesului privind actualizarea și diversificarea surselor de documentare, informare și pregătire, în scopul de a facilita luarea unor decizii cât mai adecvate situațiilor specifice;
- Continuarea respectării standardelor, legislație specifice, normelor și cadrelor de referință relevante sau obligatorii, necesare unei bune desfășurări a activității sau îmbunătățirii acesteia;
- Asigurarea și să menținerea stabilității financiare, profitabilității, eficienței, eficacității și dezvoltării durabile a societății.

3.3 Obiective strategice

Componenta de management elaborată în strânsă concordanță cu viziunea proprie a Directorului General, are la bază o analiză detaliată a societății pe segmentele sale de activitate, fapt ce a fundamentat identificarea obiectivelor strategice ale societății.

Componenta de management - document de planificare pe termen scurt și mediu, are drept scop materializarea viziunii manageriale a Directorului General cu privire la operaționalizarea perspectivelor de conducere și dezvoltarea strategică a ECOAQUA S.A., astfel încât, pe baza prognozelor și perspectivelor care pot fi anticipate, să conducă la consolidarea unei societăți moderne, viabilă financiar, sustenabilă economic, capabilă să ofere servicii de calitate în condițiile responsabilității față de societate și față de mediu, într-un cadru de referință care oferă premisele unei dezvoltări durabile.

Formularea obiectivelor strategice s-a axat pe concluziilor analizei interne prezente, cu scopul valorificării oportunităților și consolidarea punctelor forte existente la nivelul societății.

Obiectivele strategice pentru perioada 2025-2029, stabilite și asumate de către conducerea executivă, au fost definite în strânsă corelare cu direcțiile strategice, viziunea și așteptările autorității publice tutelare, respectiv cele ale acționarilor și sunt următoarele:

- **Eficiența economică**
- **Modernizarea și îmbunătățirea infrastructurii și a serviciilor**
- **Orientarea către client**

- **Competența profesională**
- **Grija pentru mediu**
- **Grija pentru sănătatea populației**

Obiectivele strategice preluate din componenta de administrare, precum și principalele măsuri de operaționalizare a acestora, în corespondență cu direcțiile strategice, viziunea și așteptările exprimate în cadrul scrisorii de așteptări au drept scop și urmăresc două aspecte majore:

1. Cu privire la gestiunea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare ce i-a fost delegat, scopul declarat al societății are la bază utilizarea atât pe termen mediu cât și pe termen lung, a resurselor de apă, ceea ce impune:

- Realizarea unui serviciu și a unei infrastructuri tehnico-edilitară moderne, capabile să susțină dezvoltarea economico-socială a localităților, atragerea de investiții private și stimularea dezvoltării durabile a comunităților locale;

- Dezvoltarea și extinderea serviciului de alimentare cu apă și canalizare la nivelul întregii arii de delegare, în scopul îmbunătățirii condițiilor de viață a comunităților locale;

- Asigurarea continuității serviciului și funcționării sistemului de alimentare cu apă și canalizare în condiții de siguranță și la parametrii ceruți prin normele și prescripțiile tehnice.

- Îmbunătățirea calității mediului, prin utilizarea rațională a resurselor naturale de apă și epurarea corespunzătoare a apelor uzate, în conformitate cu prevederile legislației de mediu și ale directivelor Uniunii Europene;

- Îmbunătățirea continuă a managementului mentenanței în scopul reducerii timpilor de intervenție, a consumurilor de materiale, continuarea automatizării activităților operaționale în vederea reducerii consumurilor și costurilor;

- Orientarea serviciului către utilizatori;

- Asigurarea accesului nediscriminatoriu al tuturor membrilor comunității aflați în perimetrul de distribuție a apei sau în perimetrul de colectare a apelor uzate la serviciul de alimentare cu apă și canalizare;

- Asigurarea calității serviciului la un nivel corespunzător normelor Uniunii Europene;

- Reducerea pierderilor de apă și a consumurilor energetice din sistemele de alimentare cu apă și canalizare;

- Reducerea consumurilor specifice de apă potabilă la utilizator;

- Promovarea programelor de investiții, în scopul dezvoltării și modernizării sistemelor de alimentare cu apă și canalizare;

- Adoptarea soluțiilor tehnice și tehnologice, cu costuri minime și în concordanță cu prognozele de dezvoltare edilitar-urbanistică și demografică a comunităților;

- Preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere a clienților și pentru

asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;

- Creșterea eficienței generale a societății, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului acesteia;

- Dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă și evaluarea atentă a angajaților;

- Aplicarea politicilor de management durabil pentru monitorizarea resurselor și evaluarea riscurilor de mediu;

- Asigurarea securității și sănătății angajaților companiei.

- Promovarea profesionalismului, eticii profesionale și a formării profesionale continue a personalului care lucrează în domeniu;

2. În conformitate cu obiectivele strategice generale ale societății, un rol important îl ocupă obiectivele la nivelul activităților economico-financiare, structurate după cum urmează:

- Obținerea unei rate a profitului adecvate pentru a susține dezvoltarea continuă a serviciilor;

- Asigurarea permanentă a cash-flow-ului necesar bunei desfășurări a activităților productive și a celor investiționale;

- 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;

- Asigurarea unui nivel optim al ratei de îndatorare totală;

- Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de consumatori, să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;

- Monitorizarea permanentă a costurilor de operare și reducerea acestora folosind inovația aplicată;

- Depistarea și diminuarea costurilor generate de activitățile neperformante ale societății;

- Controlul duratei de rotație a stocurilor în vederea eliminării blocării resurselor bănești în stocuri, asigurându-se un management optim al numerarului;

- Optimizarea fluxului de încasare a producției facturate;

- Îmbunătățirea și respectarea procedurilor privind soluționarea reclamațiilor/petițiilor formulate de clienți, cu privire la facturi;

- Îmbunătățirea acțiunilor privind reducerea pierderilor;

- Îmbunătățirea eficienței operaționale.

Strategiile de management ale ECOAQUA S.A., operator regional pentru servicii de apă potabilă și de canalizare, sunt elaborate cu respectarea obiectivelor strategice – parte componentă a Planului de administrare.

Perspectivile de dezvoltare ale ECOAQUA S.A. au la bază principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalii săi parteneri și părți interesate: consumatori, autorități de reglementare, organisme de conducere, angajați, etc.

Echipa managerială va acționa astfel încât societatea să se mențină ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele standardelor de calitate necesare.

Pornind de la acest deziderat, ariile strategice de activitate ale societății vor fi reprezentate de activitatea de producție (care generează valoarea adăugată pentru societate și contribuie la

menținerea credibilității acesteia) și activitatea de investiții ca unică modalitate de a asigura forța competitivă cu companiile care operează pe piața de profil, un obiectiv strategic al ECOAQUA S.A. fiind acela al atragerii de noi fonduri direcționate către modernizarea societății.

Toate cele de mai sus sunt conjugate în înțelegerea deplină a faptului că, succesul de viitor al serviciului public este condiționat în mare măsură de îndeplinirea obiectivelor strategice fixate, implementarea investițiilor preconizate, continuarea aplicării de metode performante de management, identificarea și atragerea de noi clienți precum și desfășurarea unei strategii adecvate de relații cu clienții și relații publice, care să ofere acceptare și susținere din partea comunității, dar și schimbarea culturală organizațională (de mentalitate) necesară ducerii la îndeplinire a obiectivelor formulate.

3.4 Strategii de management necesare atingerii obiectivelor strategice și a indicatorilor de performanță

Strategiile de management specifice ECOAQUA S.A., structurate și dezvoltate în cadrul Componentei de management, au fost elaborate cu respectarea viziunii, declarației de misiune a Directorului General și a principalelor direcții strategice, având ca principal scop atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite de către Autoritatea publică tutelară și însușite de către Consiliul de administrație prin Componenta de administrare. Acestea au fost structurate în funcție de principalele structuri de conducere a societății după cum urmează:

- strategia privind aspectele instituționale (sistemul de management);
- strategia comercială și de consolidare a relațiilor cu clienții;
- strategia operațională și de mentenanță;
- strategia de resurse umane;
- strategia privind sistemul informatic;
- strategia de management economic - financiar;
- strategia de control intern/managerial.

Sintetic, întregul panel al strategiilor de management (dezvoltate și prezentate mai jos) se pot cuprinde în următoarea structura de obiective specifice:

Obiective comerciale

- a. Creșterea gradului de satisfacere a exigențelor clienților prin soluționarea 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 de 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 Ecoaqua S.A..

Obiective de exploatare

- a. Îmbunătățirea calității vieții populației din zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de apă și canalizare la nivelul standardelor europene;
- b. Întreținerea continuă și supravegherea atentă a sistemului de alimentare cu apă și canalizare, a sistemului de colectare a apelor reziduale și a sistemului de epurare;
- c. Îmbunătățirea continuă a managementului mentenanței în scopul reducerii timpilor de intervenție, a consumurilor materiale, continuarea automatizării activității operaționale;
- d. Extinderea sistemului GIS în vederea asigurării accesului rapid la toate informațiile privind rețelele de apă și canalizare a tuturor compartimentelor interesate din cadrul societății;
- e. Dezvoltarea și modernizarea sistemului SCADA;
- f. Dezvoltarea unui management eficient al activității de detectare și reducere a pierderilor de apă și reducerea cantității de apă care nu aduce venituri până la o valoare acceptabilă din punct de vedere tehnic și economic;
- g. Îmbunătățirea sistemului de management al activelor, prin optimizarea activităților de exploatare și întreținere, obținerea celui mai scăzut cost raportat la durata de viață a activelor, reducerea timpilor de răspuns la avarii, reducerea avariilor accidentale, întocmirea de proiecte de investiții care să răspundă necesităților reale ale sistemelor;
- h. Eficientizarea consumului de energie prin identificarea îmbunătățirilor care pot fi aduse la procedurile de operare în scopul reducerii consumului de energie electrică, identificarea unor oportunități de investiții în scopul îmbunătățirii eficienței energetice, revizuirea și

îmbunătățirea proceselor de monitorizare și întreținere a echipamentelor energetice;

- i. Urmărirea permanentă în exploatare a conformării cu Directiva 91/271/CEE, privind tratarea apelor urbane reziduale și asigurarea unui management corespunzător al nămolurilor rezultate din activitatea de epurare;
- j. Protecția surselor de apă și conformarea cu Directiva 2001/ 60/ CEE prin:
 - identificarea factorilor de poluare a surselor de apă, a zonelor vulnerabile din aria de operare, determinarea zonelor de protecție sanitară;
 - Monitorizarea permanentă a calității apei la surse;
 - Promovarea și conștientizarea populației din aria de operare asupra importanței problematicii legate de protecție surselor de apă;
 - Elaborarea unui program de acțiune pentru prevenirea și combaterea efectelor poluării accidentale, inclusiv prin dotarea cu mijloace materiale pentru intervenție în cazul apariției acestora;
 - Menținerea în condiții corespunzătoare a zonelor de protecție delimitate.

Obiective financiare

- a. Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică, astfel încât atingerea performanțelor financiare dorite și a nivelului serviciilor cerute de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru societate;
- 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. Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de operare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate a populației.

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 securității în muncă și preocupare pentru asigurarea condițiilor menținerii sănătății angajaților companiei.

Obiective de dezvoltare

- a. 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 și de programele de investiții în infrastructura apă – canal;
- b. Finalizarea prin PDD a proiectului ”Proiect Regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată pentru aria de operare a operatorului regional în județele Călărași și Ialomița, în perioada 2014-2020”;
- c. Accesarea de alte programe de finanțare din fonduri nerambursabile 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. Continuarea digitalizării activităților ECOAQUA S.A..

3.4.1 Strategia privind aspectele instituționale (sistemul de management)

1. Menținerea calității serviciilor prin managementul sistemului integrat al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale

Sistemul de management integrat, reprezentând o abordare managerială logică și sistematică, constituie un instrument operațional cheie care permite luarea de decizii strategice și operaționale optime, la nivelul societății.

Aplicarea acestui sistem, facilitează în esență luarea în considerare a tuturor aspectelor esențiale conducând la o funcționare eficientă a societății, din punct de vedere al calității, al mediului, al sănătății și securității ocupaționale.

Reacția orientată spre viitor, care este spiritul abordării sistemice, va permite societății să țină sub control riscurile în limite acceptabile, conducând la creșterea șanselor de a-și atinge obiectivele propuse.

ECOQUA S.A. va continua să manifeste o preocupare continuă privind implementarea unui astfel de sistem, axat cu precădere pe obținerea satisfacției clienților săi, prin controlarea activităților și proceselor din cadrul societății, cu scopul de a spori eficiența și eficacitatea cu care să răspundă solicitărilor/cerințelor înaintate de către consumatori. În acest context, societatea urmărește și are drept țință, elaborarea unui sistem de management integrat al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale, urmărind pe mai departe:

- Creșterea eficienței prin reducerea pierderilor;

- Anticiparea cerințelor clienților și implicit îmbunătățirea imaginii societății;
- Îmbunătățirea calității serviciilor;
- Consecvența în aplicarea noilor tehnologii implementate sau în curs de implementare;
- Creșterea numărului utilizatorilor;
- Creșterea eficienței interne printr-o mai bună organizare a muncii;
- Îmbunătățirea planificării și ținerii sub control a proceselor și implicit, creșterea productivității și reducerea costurilor.

2. Minimizarea impactului asupra activității operatorului în contextul preluării progresive a noi UAT-uri în operare și armonizarea noilor structuri cu cele existente.

În perspectivă, în calitate de Director General al ECOAQUA S.A. intenționez să continui extinderea ariei de operare către alte comunități aflate în afara ariei de operare actuale.

Un element esențial pentru atingerea obiectivelor de investiții asumate la nivelul societății, îl constituie lărgirea ariei de operare asigurându-se astfel furnizarea de servicii de alimentare cu apă și de canalizare în cât mai multe localități.

Acest concept, de gestionare unitară, centralizată a sistemelor de apă și de canalizare și a serviciilor aferente este benefic tuturor localităților, dar în special celor rurale, mici, care singure, pe plan local, nu ar putea oferi utilizatorilor servicii de calitate.

În acest context, ECOAQUA S.A. a extins continuu aria de operare, în prezent asigurând servicii de alimentare cu apă și canalizare la nivelul a 26 de UAT-uri, tendința fiind în continuare de creștere.

Prin activitatea depusă, rezultatele obținute și calitatea serviciilor prestate, ECOAQUA S.A. își propune și are în vedere atragerea de noi membrii în ADI Ecoaqua și preluarea în operare a serviciului de apă și de canalizare din cadrul acestor UAT-uri.

În acest sens, se are în vedere elaborarea și aplicarea procedurilor de extindere a ariei de operare în localitățile membre ale ADI Ecoaqua, astfel încât acestea să se integreze rapid în structurile Ecoaqua S.A., precum și îmbunătățirea structurii organizatorice a sucursalelor, prin asigurarea managementului activităților operaționale la nivel local și a activităților majore și serviciilor suport prin managementul centralizat.

Extinderea ariei de operare va avea la bază următoarele priorități:

- Operatorul se va concentra pe integrarea serviciilor de alimentare cu apă, canalizare și epurare a apelor uzate în localitățile care sunt membre ale Asociației de Dezvoltare Intercomunitară ADI Ecoaqua.

Operatorul va avea în vedere posibilitățile reale de integrare a altor localități aflate în afara ariei de operare actuală, funcție de îndeplinirea cerințelor de funcționare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare, conform reglementărilor legale în vigoare și în condiții de eficiență economică.

Criteriile de extindere a ariei de operare trebuie să țină cont de mai multe aspecte:

- Potabilitatea apei furnizate și posibilitatea realizării potabilizării (în perspectiva obținerii autorizației ANRSC);

- Existența unui sistem de canalizare și epurare a apelor uzate;
- Eficiența operațională, aspect care depinde de mai mulți factori, precum:
 - Cost de exploatare/km. rețea;
 - Vechimea/uzura rețelelor (reflectedată în număr de avarii);
 - Gradul de conectare al populației la servicii;
 - Gradul de disponibilitate al UAT-ului de a se implica în eforturile de eficientizare/conformare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare și epurare ape uzate.

3.4.2 Strategia comercială și de consolidare a relațiilor cu clienții

O preocupare continuă și de impact la nivelul societății o constituie relația cu clientul, orientarea personală fiind cea de concentrare și pe viitor asupra acestui aspect.

Conștient fiind de faptul că serviciile societății reprezintă un monopol, clienții fiind astfel captivi, și fiindcă nu întotdeauna putem să le oferim exact ceea ce își doresc sau ce se așteaptă să primească, este important să procedăm de așa manieră încât aceștia să nu fie dezamăgiți.

Acest aspect ne propunem să-l gestionăm și în viitor printr-o comunicare onestă și la timp a evenimentelor de întrerupere temporară a serviciilor noastre.

În contextul celor expuse, managementul societății ține cont de nevoile diferite ale grupurilor de clienți, atât în ceea ce privește serviciile, cât și nevoile de informare ale acestora.

Consolidarea și îmbunătățirea imaginii companiei prin „Creșterea gradului de satisfacție al clienților față de serviciile oferite de ECOAQUA S.A” este una din condițiile esențiale ale societății pentru a-și putea desfășura activitatea.

În schimbul serviciului prestat, clientul (consumatorul), conform stipulațiilor contractuale din contractul de furnizare, are obligația de plată a facturilor.

Implicarea societății în derularea proiectelor cu finanțare Europeană nerambursabilă impun îndeplinirea unor indicatori printre care și “rata minimă de colectare a creanțelor de la clienți”, care trebuie să fie într-un cuantum minim de 85%.

Acest indicator stabilește ca la fiecare perioadă de raportare (semestru, an), cel puțin 85% din totalul veniturilor să fie încasate și se calculează după următoarea formulă:

Rata minimă = (Venituri pe 12 luni precedente-Sold Clienți final+Sold Clienți inițial-Sold provision final+Sold provizion inițial)/Total venit

3.4.3 Strategia operațională și de mentenanță

1. Actualizarea și dezvoltarea sistemului GIS, gestionarea infrastructurii de apă și apă uzată prin monitorizare, control și achiziție sisteme de tip SCADA

Pentru gestionarea integrată a infrastructurii de apă și apă uzată într-o măsură relativ mică din aria de operare, în cadrul Proiectului cu finanțare europeană “Proiect Regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată pentru aria de operare a operatorului regional în județele Călărași și Ialomița, în perioada 2014-2020” s-a implementat parțial sistemul GIS (Geographic Information System) de identificare, evaluare și valorificare a datelor cadastrale prin procesarea digitală a datelor și informațiilor deținute de operator referitoare la rețelele existente și care împreună cu sistemul de monitorizare, control și achiziție date de tip SCADA, asigură în esență :

- existența unei baze de date privind sistemele de transport și distribuție a apei potabile și cele privind sistemele de canalizare existente, prin care este facilitată identificarea elementelor de infrastructură pentru activitățile de întreținere și reparații, dar și pentru monitorizarea parametrilor în puncte cheie;
- existența unei baze de date structurată și dezvoltată încât să permită transferul rapid și eficient al informațiilor către software-ul de modelare hidraulică a rețelelor deținute de operator fiind facilitate accesul rapid și simplu la informațiile cu privire la rețelele aflate în operare, astfel că se va eficientiza activitatea și va crește performanțele tuturor structurilor din cadrul societății, facilitând totodată furnizarea de informații tehnice în legătură cu rețelele gestionate de operator;

Obiective urmărite:

- a. Continuarea implementării SCADA în cadrul sistemelor de distribuție apă potabilă și a sistemelor de colectare ape uzate.
- b. Dezvoltarea permanentă a unei baze de date complexe și solide necesară la nivel interdepartamental, în care să fie incluse cât mai multe informații topografice și de identificare în teren pentru rețelele de alimentare cu apă și canalizare, inclusiv date în legătură cu construcțiile hidroedilitare din aria de operare (aductiuni, stații de tratare, stații de clorinare, rezervoare, stații de epurare, bazine de retenție, etc).
- c. Dezvoltarea activităților interdepartamentale cu privire la gestionarea informațiilor culese din SCADA prin care este facilitată identificarea elementelor de infrastructură pentru care este necesară desfașurarea activităților de întreținere și reparații, dar și pentru monitorizarea parametrilor de funcționare

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

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

Strategia privind managementul pierderilor în rețele, implică cunoașterea performanțelor reale ale sistemelor, de ordin tehnic și economic.

O primă etapă în proiectarea strategiei de reducere a pierderilor de apă, este aceea de cuantificare a apei consumate și a pierderilor înregistrate.

Strategia de reducere a pierderilor de apă pe care o vom aborda, pleacă de la premisa că o politică de control pasivă este insuficientă pentru a reduce NRW - (Non-Revenue Water și care se referă la **Apa care nu generează venituri**, adică apa produsă și tratată, dar care se pierde în rețeaua de distribuție înainte de a fi facturată consumatorilor).

Trebuie avut în vedere că în orice sistem de alimentare cu apă există o „Rata naturală de creștere” a NRW, cauza principală fiind deteriorarea continuă a rețelei de aprovizionare, uzarea apometrelor, apariția de noi scurgeri, noi avarii etc.

Prin urmare, abordarea pasivă va fi factorul generator de creștere continuă a NRW, cu efect dăunător privind nivelul serviciului pentru consumatori și care poate conduce la o furnizare intermitentă și în cele din urmă, la eșecul parțial de continuare a furnizării serviciului.

Pentru transformarea acestei situații și în scopul eliminării ciclului vicios de deteriorare continuă a nivelurilor NRW, este necesară stabilirea unei abordări structurate, concomitent cu aplicarea unui set de intervenții necesare pentru obținerea rezultatelor dorite. Acțiunile tangibile și practice vor fi eficiente prin intervenții structurate în cadrul unui plan de gestionare strategică a NRW.

Planificarea strategică a NRW presupune dezvoltarea și implementarea unui complex de acțiuni pe termen scurt, mediu și lung, menite să reducă sau să susțină NRW .

Obiective urmărite:

- a. Reducerea cantității de apă care nu aduce venituri (NRW) până la o valoare acceptabilă din punct de vedere tehnic și economic.
- b. Reducerea costurilor de operare și mentenanță.
- c. Stabilirea unui mod eficient de îmbunătățire continuă a controlului apei care aduce venituri, prin adoptarea unor măsuri optime privind reducerea cantității de apă nefacturată.
- d. Implementarea unui management al pierderilor pe rețeaua de distribuție a apei potabile.
- e. Operaționalizarea la nivelul companiei a unui sistem eficient de detectare și reducere a pierderilor pe rețelele de distribuție a apei potabile

3. Mentenanța echipamentelor electro-mecanice

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

- Sistemul de management al activelor;
- Procedurile de operare adoptate pentru instalațiile de alimentare cu apă și canalizare;
- Managementul resurselor umane de operare și mentenanță;
- Mentenanță activități de transport, ateliere reparații și activități conexe

Accesarea unor surse de finanțare nerambursabile, coroborată cu impactul noilor tehnologii, face posibilă implementarea de către operator a unei strategii referitoare la îmbunătățirea infrastructurii

și echipamentelor.

Obiective urmărite:

- a. Revizuirea modului de planificare și programare a activității de întreținere a echipamentelor la nivelul societății.
- b. Identificarea oportunităților de îmbunătățire a eficienței activităților de mentenanță centrată pe fiabilitate, care va contribui la previzionarea riscului de defectare a componentelor importante ale echipamentelor și la evaluarea impactului unor astfel de defecțiuni.
- c. Dezvoltarea aspectelor legate de sistemul de management al activelor relevante pentru mentenanța echipamentelor.
- d. Îmbunătățirea metodelor de înregistrare și analiză a defectelor echipamentelor, care vor contribui la previzionarea și astfel evitarea, pe cât posibil, a viitoarelor defecțiuni ale acestora.
- e. Identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor și a situațiilor de urgență, care pot avea un potențial efect negativ asupra activității de operare.

4. Îmbunătățirea sistemului de management al activelor

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

Există trei opțiuni de bază în ceea ce privește gestionarea activelor în limp, fiecare dintre aceste opțiuni având propriile costuri și beneficii:

- Exploatarea și întreținerea activelor
- Reabilitarea activelor
- Înlocuirea activelor

Managementul activelor contribuie la ierarhizarea activelor în funcție de importanța lor în cadrul sistemului, la elaborarea programului de întreținere curentă și mentenanță preventivă, la monitorizarea costurilor (achiziție, instalare, exploatare, mentenanță) pe fiecare activ, pe toată durata de viață/folosire, la prioritizarea acțiunilor în vederea funcționării activelor în condiții de eficiență.

Îmbunătățirea sistemului de management al activelor va conduce inevitabil la:

- a. Optimizarea activităților de exploatare și întreținere;
- b. Obținerea unui nivel scăzut al costului raportat la durata de viață a activelor;
- c. Îmbunătățirea procedurilor de lucru existente referitoare la întreținere, reabilitare și înlocuire;
- d. Sistematizarea tuturor informațiilor într-o baza de date unitară, complexă și eficientă, rezultând astfel modul de acțiune optim în ceea ce privește fiecare activ în parte;
- e. Folosirea sistemului propriu de management al activelor, pentru a îndeplini obiectivele de

îmbunătățire a eficienței activităților de întreținere;

- f. Creșterea nivelului de planificare și acoperire a costurilor de reparație viitoare, de înlocuire a activelor și decizii operaționale mai bune;
- g. Operare în condiții de eficiență sporită în relația cu clienții;
- h. Stabilirea de tarife bazate pe date operaționale bine fundamentate;
- i. Întocmirea de proiecte de investiții de capital care să răspundă necesităților reale ale sistemelor.

Managementul activelor contribuie în ansamblu, la stabilirea activelor prioritare și la determinarea momentului de intervenție în vederea menținerii nivelului dorit al serviciului și totodată la exploatarea sistemului în condiții de eficiență.

5. Eficientizarea consumului de energie și apă

Managementul energetic este parte integrantă a procedurilor generale de operare și mentenanță a componentei de apă, fiind corelat cu alte funcții și planuri de operare și mentenanță, respectiv:

- managementul activelor
- controlul pierderilor și reducerea cantității de apă nefacturată,
- optimizarea costurilor de operare și mentenanță

Tratarea, colectarea, distribuția și evacuarea apei potabile și a apei uzate necesită cantități mari de energie în aproape toate treptele proceselor. În ceea ce privește costul activităților de operare și mentenanță, costul cu energia este una din cele mai mari componente ale bugetului unui operator regional, după costul cu personalul.

În acest context, se impune primordial ca societatea să implementeze strategii de eficientizare a consumului de energie, planul de acțiune specific fiind axat pe eficientizarea consumului de energie la nivelul ariei de deservire a operatorului.

Obiective urmărite:

- a. Monitorizarea și analiza consumurilor de energie electrică.
- b. Identificarea îmbunătățirilor care pot fi aduse la procedurile de operare, în vederea optimizării consumului de energie electrică.
- c. Identificarea de oportunități de investiții în scopul îmbunătățirii eficienței energetice.
- d. Elaborarea/generarea de rapoarte privind managementul energetic.
- e. Implementarea propriu-zisă a inițiativelor aprobate cu privire la eficientizarea consumului de energie electrică.
- f. Elaborarea de rapoarte cu privire la activitățile și acțiunile de management energetic desfășurate la nivelul departamentelor și punctelor de lucru.

În consecință se va urmări promovarea inițiativelor de reducere a consumului de energie electrică în toate localitățile în care compania își desfășoară activitatea, incluzând:

- zonele prioritare pentru îmbunătățirea eficienței energetice;
- pregătirea informațiilor necesare informării clienților despre impactul așteptat asupra costurilor datorită viitoarelor creșteri ale consumului de energie electrică, precum și măsurile de reducere a consumurilor de energie luate de către societate;
- estimarea necesarului de resurse, stabilirea necesarului de instruire, stabilirea calendarului de implementare;
- implementarea unui sistem de indicatori de performanță specifici managementului energetic.

6. Managementul nămolurilor și reziduurilor

Scopul declarat al strategiei de depozitare a nămolului este de a realiza un concept de depozitare/valorificare a nămolului provenit de la Stațiile de Epurare Ape Uzate astfel încât, efectele negative ale nămolului asupra sănătății umane și asupra mediului înconjurător să fie pe cât posibil evitate.

În contextul european, depozitarea și reciclarea nămolului generat sunt extrem de disputate. Depozitarea nămolului pe teren agricol poate fi benefică doar în cazul în care se pot îmbunătăți proprietățile fizice, chimice și biologice ale solurilor.

Depozitarea nămolului conferă un risc potențial asupra sănătății umane și asupra mediului înconjurător, al apei subterane, al corpurilor de apă de suprafață și al solurilor, împrăștierea acestuia pe terenuri putându-se realiza în conformitate cu restricțiile de mediu. Alte alternative cum ar fi descompunerea sunt slab implementate, sau sunt costisitoare în cazul incinerării.

După finalizarea investițiilor și intrarea în funcționare normală a Stațiilor de Epurare Ape Uzate, nămolul este generat în fiecare zi.

Strategia prezintă pentru fiecare aglomerare capacitățile și condițiile locale specifice de depozitare a nămolului, însă eforturi substanțiale vor trebui efectuate de către societate pentru respectarea conformității cu legislația în vigoare și strategia adoptată.

Obiective urmărite:

- a. Implementarea unui plan de acțiuni corespunzător pentru managementul apelor uzate industriale;
- b. Identificarea unor măsuri și metode adecvate pentru tratarea și deshidratarea nămolului având în vedere posibilitățile de eliminare/valorificare ale acestuia (utilizare în agricultură, silvicultură, construcții etc);
- c. Evaluarea permanentă a calității și cantității de nămol rezultate din Stațiile de Epurare și Stațiile de Tratare a Apei potabile;

Se are în vedere în sensul obiectivelor de mai sus, inițierea de acțiuni menite să:

- Prevină deversarea în apele de suprafață;
- Promovarea valorificării nămolurilor în agricultură în condițiile respectării prevederilor legislative;
- Promovarea tratării prin presare/deshidratare în vederea co-incinerării sau alte tehnologii.

În cadrul politicii de gestionării a nămolurilor societatea are în vedere eliminarea pe cât posibil a riscurilor potențiale și a impacturilor negative asupra mediului.

Problema depozitării finale și a valorificării nămolului rezultat din stațiile de epurare, va constitui la nivelul ECOAQUA S.A. o preocupare importantă deoarece, pe lângă necesitatea conformării cu legislația din domeniu, rezolvarea problematicei nămolului influențează direct performanțele economice, precum și relaționarea cu consumatorii.

Pornind de la premisa că nămolul este un deșeu, strategia de eliminare a nămolului urmărește prevenirea formării, minimizarea cantității și valorificarea sa.

7. Protecția surselor de apă

Existența unei surse de apă de încredere și sigură, fiind o condiție existențială, impune necesitatea unui management atent și conservarea ei ca sursă naturală.

Poluarea apei are un impact major asupra tuturor formelor de viață și poate afecta utilizarea acesteia atât în scop potabil, cât și menajer, industrial, agricol, transport, comerț, etc.

Necesitatea controlului calității apei din punct de vedere al protecției mediului, impune monitorizarea factorului de mediu - apă, care presupune analiza apei și certitudinea că aceasta corespunde calitativ.

La nivelul ECOAQUA S.A. se are în vedere crearea unui instrument de lucru operativ, cu ajutorul căruia societatea să poată implementa măsurile preconizate, privind zonele de alimentare cu apă și epurarea apelor uzate.

Obiective urmărite:

- a. Adoptarea și implementarea unui plan de acțiuni privind protejarea surselor de apă;
- b. Conformarea cu directivele europene în domeniu, prin stabilirea unui cadru operativ aplicabil în acțiunile comunitare în domeniul asigurării calității apei potabile, prin protejarea resurselor de apă de suprafață și subterane, în vederea furnizării de servicii adecvate de apă și de canalizare pentru populație, la tarife accesibile și reflectând principiul, “poluatorul plătește” ;
- c. Identificarea factorilor de poluare a surselor de apă, a zonelor vulnerabile din aria de operare și determinarea zonelor de protecție sanitară;
- d. Determinarea zonelor de protecție sanitară și hidrogeologică conform prevederilor legale în vigoare;

e. Elaborarea unui program funcțional de acțiune pentru prevenirea și combaterea efectelor poluării accidentale, în speță a unei proceduri referitoare la sistemul de alertă în caz de poluare accidentală și la modul de acțiune în caz de producere a poluării accidentale, inclusiv dotarea cu mijloace materiale pentru intervenție în cazul apariției acesteia;

f. Menținerea siguranței alimentării cu apă în cazul eventualelor poluări, în mod deosebit în cazul resurselor vulnerabile, (captare de suprafață), prin implementarea unui plan de măsuri preventive.

3.4.4 Strategia de resurse umane

Resursele umane ale ECOAQUA S.A constituie elementul de bază care asigură îndeplinirea obiectivelor societății la un nivel calitativ ridicat.

Scopul implementării unei strategii de resurse umane este acela de consolidare, a unui mediu organizațional necesar realizării obiectivelor organizației, de îmbunătățire a comunicării interne, de dezvoltare profesională și de creștere a motivației și implicării angajaților.

Din perspectiva resurselor umane, conceptul privind dezvoltarea organizațională și a relațiilor interumane, trebuie luat în calcul ca fiind unul dintre domeniile strategice și un pilon important într-o societate orientată spre viitor.

Contribuția unui management eficient al resurselor umane (din perspectiva dezvoltării organizaționale și a relațiilor interumane) la obținerea valorii adăugate se concretizează în asigurarea unui personal care dispune de competențele și motivația necesară pentru a crea și dezvolta o cultură a performanței la nivel organizațional, printr-o cultură organizațională sănătoasă, asumată și aplicată.

În vederea dezvoltării societății în acest domeniu, viziunea proprie este de implicare activă cu privire la dezvoltarea organizațională și a relațiilor interumane, care să ajute societatea să evolueze, să se dezvolte, să îmbunătățească performanțele individuale și de echipă, să scoată în evidență nevoile angajaților printr-o continuă, transparentă și eficientă comunicare internă, să asigure o relaționare interumană deschisă și cât mai concentrată către angajat, prin motivare și creștere a nivelului de implicare a oamenilor la locurile lor de muncă.

Esența dezvoltării profesionale continue a personalului constă în îmbunătățirea sistematică a nivelului de cunoștințe, formarea și dezvoltarea abilităților, stăpânirea diferitelor metode de comunicare, îmbunătățirea calităților personale și de afaceri necesare pentru efectuarea muncii, o cultură organizațională solidă pentru a satisface nevoile, cerințele și obiectivele de afaceri.

Obiective urmărite:

- a. Implementarea unui sistem eficient și adecvat de management al performanțelor resurselor umane;
- b. Dezvoltarea competentelor angajaților, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipă;
- c. Asigurarea accesului la instruire a angajaților, în raport cu responsabilitățile, pregătirea necesară

și cerințele posturilor;

- d. Introducerea unor metode de responsabilizare individuală;
- e. Instruirea managerilor în vederea dezvoltării capacității de muncă în echipă și organizarea de acțiuni interdepartamentale bazate pe principiul lucrului în echipă;
- f. Derularea unei campanii interne de informare și instruire a angajaților cu privire la misiunea și obiectivele companiei, respectiv cu privire la rolul fiecărui angajat în organizație, importanța resurselor umane în obținerea rezultatelor propuse;
- g. Revizuirea periodică a sistemului de evaluare a performanțelor individuale, în concordanță cu obiectivele și strategiile societății;
- h. Evaluarea periodică a gradului de satisfacție a angajaților;
- i. Efectuarea unei analize la nivelul resurselor umane cu privire la pregătirea, expertiza, competențele, responsabilitățile și sarcinile existente;
- j. Elaborarea și implementarea unui Plan de instruire/ perfecționare/ specializare/ recalificare/ reconversie profesională, diferențiat pe tipuri de activități/ procese/ subproces/ instalații/ utilaje/ echipamente.

3.4.5 Strategia privind sistemul informatic

În ceea ce privește sectorul informatic, Ecoaqua S.A. își propune implementarea unei strategii care să vizeze dezvoltarea și actualizarea permanentă a sistemelor de comunicare și a sistemelor IT. Comunicarea internă electronică și relațiile de colaborare între angajați, prin elaborarea și implementarea unor aplicații care să vizeze cu precădere utilizarea unor metode și mijloace moderne, electronice și eficiente de comunicare, sunt permanente în atenția conducerii societății.

Obiective urmărite:

- a. Dezvoltarea abilităților, competențelor IT ale angajaților, respectiv creșterea eficienței resurselor umane angrenate în activitățile în cauză;
- b. Dezvoltarea structurilor și sistemului procedural propriu în domeniul tehnicii de calcul și securității informatice, în vederea eficientizării sistemului informatic și utilizării acestuia la potențial maxim cu riscuri minime;
- c. Integrarea unor module noi specifice activităților societății, astfel încât procesele de muncă să opereze la un randament care să permită atingerea obiectivelor prestabilite;
- d. Utilizarea aplicațiilor și tehnicilor electronice la nivelul întregii societăți;
- e. Creșterea productivității angajatului prin simplificarea fluxurilor de lucru zilnice avansate referitoare la inițierea, urmărirea și raportarea activităților comune, cum ar fi revizuirea și aprobarea documentelor, urmărirea problemelor și colectarea de semnături;
- f. Facilitarea procesului decizional, managementul având posibilitatea adoptării unor decizii mai

bine documentate, accesând în timp real toate informațiile critice necesare.

3.4.6 Strategia de management economic - financiar

În ceea ce privește viziunea, declarația de misiune și obiectivele de performanță, ca cerințe ale scrisorii de așteptări din punct de vedere economico-financiar, sunt cuprinse în Planul de management al directorului economic și se poate afirma că viziunea acestuia este aceeași cu cea a Consiliului de administrație, stabilită prin Planul de administrare și care vizează evoluția pe termen scurt, mediu și lung, în scopul îndeplinirii de către Ecoaqua S.A. a obiectivelor și condiționalităților stabilite prin procesul de dezvoltare.

Direcțiile de dezvoltare și eficientizare ale ECOAQUA S.A. au la baza principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și integrată a societății în raport cu utilizatorii, ADI Ecoaqua și membrii acesteia, acționarii, autoritățile și instituțiile publice, organismele de control, salariații și alte categorii de persoane sau entități interesate.

Viziunea directorului economic preconizează și evoluția societății, ca o entitate modernă de utilități publice, orientată către clienți și comunitate, sustenabilă economic, eficientă financiar, ale cărei caracteristici să fie transparența, calitatea, performanța și responsabilitatea în prestarea serviciului public de alimentare cu apă și canalizare.

Un management performant, o continua dezvoltare și consolidare a celor mai bune practici sunt cerințele de performanță ale societății cu o reală și permanentă preocupare pentru nevoile și doleanțele clienților acesteia.

Declarația de misiune concordă cu cea a Consiliului de administrație, respectiv furnizarea unui serviciu calitativ, cantitativ și permanent, la un cost suportabil, în condiții de eficiență economică.

Furnizarea de servicii publice de alimentare cu apă și de canalizare într-o manieră performantă și nediscriminatorie constituie o condiție esențială pentru operatorul regional ECOAQUA S.A.

Aceasta presupune administrarea bunurilor publice și proprii, a activităților și serviciilor aferente sistemului public de captare, tratare și transport al apei potabile pentru localitățile membre ale ADI Ecoaqua în interesul general al cetățenilor, având ca principal obiect de activitate gospodărirea resurselor de apă în sistem regional și furnizarea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare în întreaga arie de operare.

1. Optimizarea fluxurilor de numerar

În scopul asigurării stabilității financiare, societatea va dezvolta o strategie de optimizare a fluxului de numerar, concretizată în implementarea unui plan de măsuri care să vizeze diminuarea probabilității ca ECOAQUA S.A. să se confrunte cu un deficit de flux de numerar.

Obiective urmărite:

- Asigurarea unui grad de rentabilitate care să genereze resursele financiare necesare funcționării și care să permită societății desfășurarea de investiții din surse proprii;

- Implementarea unei noi strategii de tarifare pe întreaga arie de operare și ajustarea anuală a tarifelor cu inflația la nivelul fiecărui;
- Implementarea unui management eficient al costurilor din exploatare;
- Corelarea planului de investiții cu disponibilitatea resurselor financiare;
- Creșterea disponibilităților bănești prin identificarea și recuperarea creanțelor;
- Îmbunătățirea indicatorilor de performanță ai societății printr-un management economico-financiar eficient;
- Realizarea și respectarea bugetului de venituri și cheltuieli aprobat;

Principalele direcții pe care se va concentra societatea în următoarea perioadă urmăresc:

- Menținerea unui grad ridicat de colectare a creanțelor;
- Urmărirea indicatorilor de performanță financiară ca instrument de măsură a performanței financiare;
- Revizuirea periodică a procedurilor financiare;
- Efectuarea periodică de analize de risc financiar;
- Elaborarea și implementarea de strategii pentru diminuarea riscurilor financiare;
- 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 societății;
- Implementarea unor măsuri specifice de diminuare a factorilor de risc identificați;
- Implementarea unui sistem de gestionare a datoriilor restante;
- Implementarea tarifelor conform planului tarifar aprobat;
- Analiza periodică (trimestrială) a încadrării costurilor în limitele stabilite în componenta tarifelor aplicate;
- Reducerea costurilor de exploatare prin identificarea și eliminarea pierderilor, identificarea consumurilor neeconomice.

2. Îndeplinirea obligațiilor către bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale de stat și fonduri speciale, precum și alte angajamente financiare ale societății

Încadrarea în termenele legale privind plata obligațiilor bugetare la scadență, a redevenței conform Contractului de delegare, a ratelor la împrumuturi interne și externe și a altor angajamente legale sau contractuale, reprezintă obiectivul de performanță de o importanță deosebită, care sintetizează nenumărate fluxuri de activități și numerar.

Optimizarea fluxului de numerar necesar îndeplinirii acestei obligații, presupune în sinteza cel puțin următoarele:

- a. Asigurarea disponibilităților bănești prin acțiuni permanente de recuperare a creanțelor;
- b. Asigurarea unui grad de rentabilitate care să genereze resursele financiare necesare pentru rambursarea creditelor aferente proiectelor cu finanțare externă, precum și constituirea de surse pentru investiții proprii;
- c. Fundamentarea și respectarea unei strategii de tarifare care să acopere cheltuielile de exploatare și să genereze surse pentru investiții;
- d. Implementarea și monitorizarea unui management eficient al costurilor de exploatare;
- e. Corelarea planului de investiții cu disponibilitatea resurselor financiare;
- f. Îmbunătățirea indicatorilor de performanță ai societății printr-un management operațional, economic și financiar eficient;
- g. Fundamentarea și realizarea indicatorilor din bugetul de venituri și cheltuieli ca instrument de planificare, repartizare și control al generării și utilizării resurselor societății;

3. Fundamentarea bugetului de venituri și cheltuieli și analize economice

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.

Bugetul de venituri și cheltuieli ca instrument de planificare și control al activității unei entități este un document strategic care definește strategia economică, financiară, de investiții și de eficiență a oricărei organizații.

Obiective:

- identificarea și evaluarea realistă a planului de producție, bază a veniturilor companiei;
- implementarea strategiei de tarifare aprobate pentru fiecare perioadă de programare;
- evaluarea și cuprinderea în veniturile companiei a activităților conexe ;
- implementarea unui management eficient al costurilor de exploatare;
- asigurarea unui flux de numerar corelat cu fluxul de plăți și cheltuieli;
- corelarea planului de investiții cu disponibilitatea resurselor financiare;
- planificarea unui grad de rentabilitate - rată a profitului - care să genereze și să asigure resursele financiare necesare rambursării creditelor de co-finanțare și să permită companiei să facă investiții din surse proprii;
- realizarea și respectarea bugetului de venituri și cheltuieli aprobat;
- îmbunătățirea indicatorilor de performanță printr-un management economico-financiar eficient;
- elaborarea și implementarea de strategii pentru diminuarea riscurilor de nerealizare a

veniturilor și sau de depășire a cheltuielilor;

- analiza periodică a gradului de execuție a bugetului de venituri și cheltuieli;
- măsuri operative pentru stoparea, diminuarea și/sau eliminarea oricărei abateri semnificative de la execuția bugetului de venituri și cheltuieli care ar pune în pericol realizarea indicatorilor și menținerea echilibrului dinamic al societății.

4. Îmbunătățirea performanțelor operaționale și financiare

În activitatea de captare, tratare și distribuție a apei, specifică sectorului de apă și canalizare, ca urmare a regionalizării acestor servicii au intervenit modificări importante generate în principal de:

- stadiul de tranziție cuprins în perioada de la preluarea sistemelor existente, îmbunătățirea lor prin investiții de conformare la cerințele directivelor europene și trecerea la exploatarea în concordanță cu cerințele legislației în vigoare și ale consumatorilor;
- implementarea de investiții de valori importante în timp scurt și în sisteme distribuite în multe localități;
- influențarea unor performanțe ale sistemului de apă ca urmare a extinderii procesului de regionalizare, prin preluarea unor noi sisteme cu un grad scăzut de conformare;
- importanța sustenabilității procesului de regionalizare într-un timp scurt cu legislație în continuă adaptare și cu resurse limitate;

Pornind de la aceste realități strategia de îmbunătățire a performanțelor are în vedere următoarele obiective:

- utilizarea surselor de finanțare nerambursabile pentru îmbunătățirea parametrilor de exploatare și furnizare a serviciilor;
- continuarea procesului de regionalizare și acoperirea cerințelor de conformare și de performanță;
- menținerea strategiei de tarifare cu impact asupra proiecțiilor viitoare;
- creșterea eficienței în managementul activelor;
- management eficient al costurilor la orice nivel;
- monitorizarea fiecărui domeniu de activitate pornind de la contractarea serviciilor, captarea, tratarea și distribuția apelor, colectarea veniturilor, etc. cu fixarea de indicatori specifici necesari analizei și luării deciziilor;
- întocmirea de planuri de acțiuni pentru mărirea eficienței utilizării resurselor materiale, financiare și umane.

3.4.7 Strategia de control managerial

Conform Contractului de Mandat, Directorul General are printre atribuții și verificarea funcționării

sistemului de control intern managerial.

În sensul prevederilor OG nr. 119/1999 privind controlul intern managerial și controlul financiar preventiv, în cadrul ECOAQUA S.A. sistemul de control intern managerial operează cu o diversitate de procedee, mijloace, acțiuni, dispoziții, care privesc toate aspectele legate de activitatea societății, fiind stabilite și implementate de conducere pentru a-i putea permite deținerea unui bun control asupra funcționării entității în ansamblul său, precum și a fiecărei activități/operațiuni în parte.

Apariția Ordinului Secretariatului General al Guvernului 600/2018 care a abrogat OSGG 400/2015 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, a determinat schimburi semnificative în domeniul gestionării riscurilor, instituirii unui sistem de raportare și informare privind monitorizarea performanțelor precum și regândirea direcțiilor principale ale controlului intern la nivelul ECOAQUA S.A..

În concordanță cu prevederile Ordonanței de Guvern nr. 119/1999, în cadrul ECOAQUA S.A. sistemul de control intern/managerial urmărește realizarea următoarelor obiective generale:

- Respectarea reglementărilor legale, a regulamentelor interne și a deciziilor conducerii;
- Realizarea, la un nivel corespunzător de calitate a atribuțiilor societății, stabilite în concordanță cu propria misiune, în condiții de regularitate, eficacitate, economicitate și eficiență;
- Protejarea fondurilor publice împotriva pierderilor datorate erorii, risipei, abuzului sau fraudei;
- Dezvoltarea și întreținerea unor sisteme de colectare, stocare, prelucrare, actualizare și difuzare a datelor și informațiilor financiare și de conducere, precum și a unor sisteme și proceduri de informare publică adecvată prin rapoarte periodice.

Obiectivul general de management, îl constituie îmbunătățirea indicatorilor de performanță și implicit creșterea calității și a performanței serviciilor de alimentare cu apă și canalizare oferite clienților din aria de operare, prin implementarea standardelor aferente Sistemului de Control Intern/Managerial.

În cadrul misiunilor și acțiunilor care trebuie întreprinse se înscriu și cele legate de gestionarea sistemului de control intern managerial. Din acest punct de vedere, obiectivele generale ale Ecoaqua S.A. pot fi grupate în trei categorii:

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

regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.

Aceste obiective generale reprezintă țintele spre care își va orienta activitatea fiecare salariat al ECOAQUA S.A..

Desfășurarea acestui proces se poate finaliza cu atingerea scopului propus, dacă sunt respectate următoarele principii generale ale unui control intern:

- adaptat dimensiunii, complexității și mediului specific al societății;
- vizează toate nivelurile de conducere și toate activitățile și operațiunile necesare;
- finalitatea controlului intern constă în asigurarea responsabilă că obiectivele vor fi atinse;
- este guvernat de regulile minimale de management cuprinse în standardele de control intern.

Obiectivele urmărite sunt următoarele:

- Constituirea și funcționarea Comisiei cu atribuții de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a implementării și dezvoltării sistemului de control intern/managerial;
- Elaborarea și aplicarea programului de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial;
- Menținerea implementării standardelor de control intern/managerial la nivel de 100%.

PRINCIPII DE MANAGEMENT LA NIVELUL ECOAQUA S.A.

În scopul atingerii obiectivelor companiei și implementării viziunii și misiunii, în procesul managerial se are în vedere promovarea următoarele principii, care se consideră a fi valabile, necontradictorii, relativ invariabile în timp și complementare, cum ar fi:

1. Principiul Universalității Serviciilor Publice - accesul la serviciile publice de interes general reprezintă o componentă inseparabilă a drepturilor fundamentale ale omului, fapt ce impune ca serviciile publice de gospodărie comunală să fie furnizate cu respectarea permanentă, necondiționată de interese economice sau politice, ori de alte restricții subiective, a unor cerințe minimale: accesul la servicii prin prisma suportabilității acestora; continuitatea serviciilor; tratamentul nediscriminatoriu.

Acest principiu ghidează eforturile de planificare și dezvoltare strategică în aria de operare.

2. Principiul Continuității Serviciilor Publice - serviciile publice sunt constituite ca să răspundă unor nevoi permanente ale cetățenilor și nu unor nevoi trecătoare.

Datorită specificului societății și a impactului pe care îl au aceste servicii asupra bunăstării populației și a bunei desfășurări a activității clienților în aria de operare, este foarte important să facem tot posibilul ca serviciile de apă și canalizare să funcționeze neîntrerupt la standardele de calitate asumate, iar întreruperile să fie programate sau cu timp de rezolvare cât mai redus cu putință.

Acest principiu ghidează deciziile acțiunilor de ierarhizare a priorităților, investițiilor, alocării resurselor, planificării etc., în special la nivel operațional, pe termen scurt, în activitățile de zi cu zi, dar și pe termen mediu și lung.

3. Principiul Obiectivității - în acțiunile întreprinse, facem tot posibilul să fim bine documentați în diferite probleme legate de buna desfășurare a activităților, a problemelor prezente și proiectele viitoare, de investiții și dezvoltare.

În procesul de documentare ne bazăm pe mai multe surse interne și externe, pe realitatea din teren, pe articole și studii de specialitate și pe puncte de vedere diferite pe care le analizăm imparțial și deschis.

Acest principiu facilitează luarea unor decizii și implementarea unor măsuri bine ancorate în nevoile societății și în realitatea de pe teren.

4. Principiul Dezvoltării Strategice - este unanim acceptată ideea că schimbarea este parte integrantă a vieții.

În prezent, această caracteristică este complexă și dinamică datorită interdependenței interne și externe societății, a factorilor principali: nevoile clienților, dezvoltare regională, cercetare-dezvoltare, dezvoltarea tehnologiei și a tehnologiilor, legislație, protecția mediului, situație socio-economică, resurse umane și economice.

Acest principiu ghidează planificarea eficace, pe termen mediu și lung, pe de o parte prin procesul de menținere, întreținere și înlocuire a echipamentelor, rețelelor, instalațiilor, stațiilor de epurare, uzinelor de apă și stațiilor de pompare iar pe de altă parte prin procesul de creștere a gradului de accesibilitate a populației la servicii de apă și canalizare prin construirea de noi stații de epurare, uzini de apă, stații de pompare, prin extinderea rețelelor și activității regionale.

5. Principiul Sinergiei Eforturilor – în scopul atingerii obiectivelor sunt mobilizate o diversitate semnificativă și complexă de oameni cu competențe diferite. Organizarea și motivarea oamenilor, comunicarea organizațională, dezvoltarea competențelor și aplicarea acestora într-o manieră eficientă și eficace, sunt câteva dintre preocupările pe care le promovăm prin intermediul acestui principiu.

Principiul facilitează în esență, luarea deciziilor într-o manieră care să realizeze masa critică optimă de oameni, necesară inițierii, realizării, implementării și finalizării diferitelor proiecte, acțiuni și activități.

6. Principiul Transparenței și Profesionalismului operațiunilor comerciale în sistemul serviciilor de gospodărie comunală – acest principiu susține raționalitatea și corectitudinea din punct de vedere organizatoric pentru a evita acțiuni dictate de bunul plac, în raport cu modul de gestionare a banilor, iar din punct de vedere comercial să nu permită comportamente care vizează sfidarea flagrantă a legislației privind achizițiile aferente sistemului.

7. **Principiul Eficienței Economice** – principiul relevă faptul că societatea nu are ca scop maximizarea profitului și respectând obiectivul de a fi eficient, nu va încălca principiul universalității serviciilor de gospodărire comunală.

8. **Principiul Unității Dinamice a Reglementărilor Specifice** - principiul a fost implementat odată cu apariția legislației românești, aliniată la standardele europene de performanță.

Acest principiu are la bază:

- Cerințe de natură obiectivă (îmbunătățirea permanentă a raportului calitate - preț, pe fondul creșterii mai rapide a factorului calitate, comparativ cu factorul preț; diminuarea și/sau eliminarea factorilor de risc privind calitatea intrinsecă a operatorilor din cadrul serviciilor de gospodărire comunală; structurarea unor operatori puternici din punct de vedere tehnic, tehnologic și economic – financiar, astfel încât gradul de pregătire al acestora să fie optimal)

- Cerințe de natură subiectivă (diminuarea la minim a componentelor subiective neprofesionale și arbitrare, în spațiul deciziilor strategice din sistemul serviciilor publice de gospodărire comunală; diminuarea gradului de risc privind concurența neloială și raportarea pe această bază, a operatorilor la aceleași coordonate și criterii de natură tehnică, organizatorică și financiară; reglementarea și controlul regimului de concesiune a serviciilor publice în paralel cu diminuarea factorului politic în realizarea și finalizarea unor astfel de acțiuni; disciplinarea și responsabilizarea comportamentului unor operatori de pe piața serviciilor publice).

Aceste principii au la bază o serie de valori în care credem și pe care le promovăm în cadrul Ecoaqua S.A., după cum urmează: integritate, loialitate, responsabilitate, respectul legii, echitate, transparență, profesionalism, deschidere.

1. Integritate
2. Loialitate
3. Responsabilitate
4. Respectul legii
5. Echitate
6. Transparență
7. Profesionalism
8. Deschidere față de idei și abordări noi
9. Dialog și consens
10. Confidențialitate

Integritate - suntem un colectiv cu o conduită onestă.

Loialitate - suntem devotați societății și clienților noștri în scopul îndeplinirii obiectivelor asumate atât în nume personal cât și în numele societății.

Responsabilitate - ne asumăm responsabilitatea pentru activitățile întreprinse de noi, și suntem gata să suportăm consecințele acestora.

Respectul legii - respectăm prevederile legale și nu ne abatem de la acestea. Încălcarea legii este nepermisă.

Echitate - atât angajații societății, cât și clienții sunt tratați imparțial, corect și echitabil.

Transparență - facem eforturi pentru o transparență maximă în ceea ce privește regulile, procedurile, cerințele profesionale, principiile de evaluare, etc.

Profesionalism - folosim toate resursele pentru atingerea unui standard ridicat de calitate a serviciilor prestate, pentru satisfacerea cerințelor clienților și câștigarea loialității acestora. Ne bazăm pe o bună judecată profesională asigurată de experiența și valoarea angajaților noștri. Comunicăm, conlucrăm și reușim împreună.

Deschiși la inițiative noi - ne bazăm pe o atitudine deschisă și participativă în activitatea organizației, astfel încât să răspundem la schimbările socio-economice locale, regionale, naționale și internaționale la nevoile beneficiarilor serviciilor noastre.

Dialog - promovăm procesul voluntar prin care partenerii se informează, consultă și negociază în vederea stabilirii unor acorduri în probleme de interes comun.

Confidențialitate - suntem fideli acestui principiu în asigurarea accesului la informație în conformitate cu legile, regulile și procedurile existente. Protejăm datele cu caracter personal și cele privitoare la partenerii externi.

Concluzii

Principalele consecințe ale implementării și monitorizării cu succes a prezentei Componente de management a Planului de administrare, vizează consolidarea instituțională a operatorului regional ECOAQUA S.A., respectiv dezvoltarea competitivității acestuia în ceea ce privește calitatea serviciilor furnizate utilizatorilor.

Pentru atingerea acestor deziderate într-o perioadă de timp rezonabilă, Ecoaqua S.A. trebuie să adopte metode și proceduri moderne de management care să încurajeze finanțările și să împiedice scăderea eficienței operaționale - ansamblul acestora fiind cuprinse în prezentul document programatic.

Componenta de management pentru perioada 2025 - 2029, a fost întocmită în concordanță cu Planul de administrare al Consiliului de administrație și se constituie într-un instrument de planificare strategică a managementului operatorului regional ECOAQUA S.A., în vederea atingerii obiectivelor și indicatorilor de performanță din Contractul de delegare a gestiunii serviciilor de alimentare cu apă și canalizare.

Prin intermediul acestuia se creează premisele asigurării programelor de investiții, a demersurilor de modernizare, și re tehnologizare a ECOAQUA S.A. la nivelul întregii arii de operare, asigurarea serviciilor de înaltă calitate pentru utilizatori și condiții de muncă adecvate pentru angajați.



Călărași, Strada Progresul,
Nr. 5, Bloc BBB, Etaj 3, RO-910001
Tel: 0242 312 705; 0242 313 765
Fax: 0242 311 923
office@coaqua.ro
www.ecoaqua.ro