

SOCIETATEA AQUASERV S.A. TULCEA

PLAN DE ADMINISTRARE

COMPONENTA DE MANAGEMENT

2025 – 2029

ELABORAT:

DIRECTOR GENERAL

DIRECTOR ECONOMIC

Aprobat în ședința Consiliului de Administrație din data de ...

PREȘEDINTE CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE

VÂLCU STOIAN

BENEFICIAR: SOCIETATEA AQUASERV S.A. TULCEA

CUPRINS

I. CADRUL INSTITUȚIONAL ȘI LEGAL, PREZENTAREA SOCIETĂȚII

I.1. Cadrul instituțional și legal

I.2. Contextul și obiectivele Componentei de Management a Planului de Administrare

I.3. Prezentarea societății

II. VIZIUNEA, MISIUNE ȘI OBIECTIVELE STRATEGICE

II.1. Viziunea și obiectivele strategice

II.2. Declarația de misiune

III. DIRECȚII STRATEGICE PENTRU IMPLEMENTAREA MISIUNII ȘI OBIECTIVELOR STABILITE ÎN SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI

IV. STRATEGIA DE MANAGEMENT PENTRU REALIZAREA MISIUNII ȘI OBIECTIVELOR STABILITE ÎN SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI

IV.1. Strategia pe termen scurt, mediu și lung

V. STRATEGIA DE MANAGEMENT PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR ȘI A CRITERIILOR DE PERFORMANȚĂ DIN CONTRACTELE DE MANDAT

V.1. STRATEGIA DE CONSOLIDARE INSTITUȚIONALĂ

1. *Managementul sistemului integrat al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale*

2. *Optimizarea activității în contextul extinderii ariei de operare și armonizarea noilor structuri*

V.2. STRATEGII COMERCIALE ȘI DE MARKETING

1. *Creșterea și stabilizarea pieței*

2. *Extinderea accesului la serviciile de alimentare cu apă și canalizare*

3. *Implementarea politicii de tarifyare conform Contractului de Delegare*

4. *Optimizarea procesului de citire și facturare*

5. *Îmbunătățirea și consolidarea relațiilor publice și a interacțiunii cu clienții și acționarii*

V.3. STRATEGII ECONOMICE, FINANCIARE ȘI DE AUDIT

1. *Maximizarea performanțelor economice și optimizarea fluxului de numerar*

V.4. STRATEGII OPERAȚIONALE ȘI DE MENTENANȚA

1. *Eficientizarea managementului pierderilor de apă*

2. *Îmbunătățirea gestionării activelor și optimizarea consumului energetic*

3. *Managementul nămolurilor, reziduurilor și apelor uzate industriale*

4. *Protecția surselor de apă*

V.5. STRATEGII PRIVIND RESURSELE UMANE

1. *Dezvoltarea unui sistem de management performant al resurselor umane*

V.6. STRATEGII PRIVIND SISTEME INFORMAȚIONALE

1. *Eficientizarea comunicării interne prin soluții electronice*

V.7. STRATEGII DE DEZVOLTARE PRIN INVESTIȚII

1. *Atragerea de fonduri nerambursabile pentru dezvoltarea infrastructurii de apă și canalizare*

V.8. STRATEGIA PRIVIND CONTROLUL INTERN MANAGERIAL

VI. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

VII. CONCLUZII

I. CADRUL INSTITUȚIONAL ȘI LEGAL, PREZENTAREA SOCIETAȚII

I.1. Cadrul instituțional și legal

Din perspectivă instituțională, procesul de regionalizare a fost implementat prin reorganizarea și eficientizarea serviciilor publice existente la nivelul Județului Tulcea. Această restructurare s-a fundamentat pe trei piloni instituționali esențiali:

1. **Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „Dezvoltare durabilă a serviciilor de apă și canalizare din județul Tulcea”** – o entitate juridică ce reunește unități administrativ-teritoriale în vederea coordonării și implementării unor strategii integrate pentru modernizarea și extinderea serviciilor de apă și canalizare.
2. **Operatorul Regional AQUASERV S.A. Tulcea** – compania desemnată pentru furnizarea și administrarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare la nivel regional, având rolul de a asigura conformitatea cu standardele europene de calitate și sustenabilitate.
3. **Contractul de Delegare a Gestiunii Serviciilor** – documentul juridic prin care s-a transferat responsabilitatea operării și dezvoltării infrastructurii de apă și canalizare către Operatorul Regional, stabilind obligațiile și drepturile părților implicate, precum și mecanismele de reglementare și control.

Această abordare instituțională a permis optimizarea gestionării serviciilor publice esențiale, facilitând accesul echitabil la resurse și implementarea unor proiecte de dezvoltare durabilă în județul Tulcea.

Componenta de Management a Planului de Administrare a fost elaborată în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare. Totodată, aceasta respectă dispozițiile Legii nr. 544/2001, asigurând transparența și conformitatea proceselor administrative cu reglementările în vigoare.

Având în vedere prevederile Ordonanței de Urgență nr. 109/2011, actualizată, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, în special următoarele dispoziții:

- **Articolul 2, punctul 15** – Definiția *Planului de Administrare* ca instrument de lucru al administratorilor și directorilor, concretizat într-un document care stabilește direcția de evoluție și modalitatea de administrare și conducere a unei întreprinderi publice pe durata mandatului. Acesta este structurat în două componente:
 - *Componenta de administrare*, elaborată de Consiliul de Administrație sau de Supraveghere;
 - *Componenta de management*, întocmită de directori sau, după caz, de membrii Directoratului.

Planul de administrare este corelat cu *Scrisoarea de așteptări* și definește misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pentru o perioadă de cel puțin patru ani.

- **Articolul 36, alineatul (1)** – Prevede obligația directorilor sau membrilor Directoratului de a elabora și prezenta Consiliului de Administrație sau Consiliului de Supraveghere, în termen de 60 de zile de la numire, o propunere privind *Componenta de Management* a Planului de Administrare, în vederea atingerii indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.
- **Articolul 36, alineatul (4)** – Stabilește că, după aprobarea Planului de Administrare de către Consiliul de Administrație sau Consiliul de Supraveghere, *Componenta de Management* sau, după caz, indicatorii-cheie de performanță avizați de AMEPIP, devin anexă la contractul de mandat încheiat cu directorii sau membrii Directoratului.

Ținând cont de aceste prevederi și luând act de **Planul de Administrare al Societății AQUASERV S.A. Tulcea**, elaborat de Consiliul de Administrație și aprobat prin **Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor**, propunem includerea în Planul de Administrare a *Componentei de Management*, elaborată de Directorii Societății.

Cadrul Legal Aplicabil

Activitatea și guvernanta corporativă a societății **AQUASERV S.A. Tulcea** sunt reglementate prin următoarele acte normative și documente oficiale:

1. Legislație națională:

- **Legea nr. 31/1990** privind societățile comerciale, cu modificările și completările ulterioare;
- **Ordonanța de Urgență nr. 109/2011** privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- **Legea nr. 51/2006** privind serviciile comunitare de utilități publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- **Legea nr. 241/2006** privind serviciul de alimentare cu apă și de canalizare, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- **Legea nr. 544/2001** privind liberul acces la informațiile de interes public.

2. Acte normative specifice domeniului de activitate:

- **Hotărârea de Guvern nr. 639/2023** pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;
- **Ordinul Președintelui ANRSC nr. 73/12.02.2024**, prin care se aprobă eliberarea licenței nr. 6662/12.02.2024, clasa 2, pentru societatea AQUASERV S.A. privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare;

- **Ordinul nr. 88/20.03.2007 al ANRSC** pentru aprobarea *Regulamentului-cadru al serviciului de alimentare cu apă și canalizare*;
- **Ordinul nr. 90/20.03.2007 al ANRSC** pentru aprobarea *Contractului-cadru de furnizare/prestare a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare*;
- **Ordinul Președintelui AMEPIP nr. 651/2024**, privind stabilirea nivelului minim al indicatorilor de performanță la întreprinderile publice.

3. Reglementări și documente interne:

- **Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Tulcea nr. 41/29.07.2004**, privind constituirea societății **AQUASERV S.A.**;
- **Actul Constitutiv al Societății AQUASERV S.A. Tulcea**;
- **Hotărârea nr. 112/27.11.2023 a Adunării Generale a Asociaților din cadrul ADI**, privind aprobarea Regulamentului serviciului de alimentare cu apă și de canalizare pentru unitățile administrativ-teritoriale membre A.D.I., unde își desfășoară activitatea operatorul **AQUASERV S.A.**;
- **Contractul de Delegare a Gestiunii Serviciului de Alimentare cu Apă și de Canalizare nr. 8493/29.10.2007**, actualizat în februarie 2012;
- **Codul de Conduită Etică al Societății**;
- **Contractele de împrumut încheiate cu BCR** pentru asigurarea cofinanțării proiectelor de investiții derulate prin Programul Operațional Infrastructură Mare (POIM) / Programul de Dezvoltare Durabilă (PDD).

Aceste reglementări asigură un cadru juridic solid pentru funcționarea, administrarea și dezvoltarea **AQUASERV S.A. Tulcea**, garantând conformitatea cu standardele naționale și internaționale în domeniul serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare.

I.2. Contextul și obiectivele Componentei de Management a Planului de Administrare

Elaborarea **Componentei de Management** a Planului de Administrare se bazează pe cadrul legislativ relevant la nivel european și național privind governanța corporativă a întreprinderilor publice. Acest document este fundamentat pe **Planul de Administrare** al **Societății AQUASERV S.A. Tulcea** pentru perioada 2025-2029, elaborat de **Consiliul de Administrație**, precum și pe **Declarația de Misiune**, având ca obiectiv definirea strategiei de conducere a operatorului regional de alimentare cu apă și canalizare pentru perioada mandatului aferent anilor **2025-2029**.

Scopul principal al **Componentei de Management** este stabilirea unui plan de acțiune clar, menit să asigure atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat ale **Directorilor Societății**. Această componentă este supusă aprobării **Consiliului de Administrație** și are la bază **viziunea managerială** a directorilor, care urmăresc eficientizarea proceselor operaționale și dezvoltarea strategică a **AQUASERV S.A. Tulcea**.

Principii și Direcții Strategice

Componenta de Management este construită în conformitate cu:

- **Planul de Administrare și Scrisoarea de Așteptări;**
- Analiza evoluției serviciului public de alimentare cu apă și canalizare până în prezent;
- Contextul și tendințele actuale în sectorul serviciilor de utilități publice, atât la nivel național, cât și internațional;
- Prognozele și perspectivele de dezvoltare, menite să asigure transformarea companiei într-o **entitate modernă, viabilă financiar și sustenabilă economic**, care oferă servicii de **înaltă calitate** clienților săi și își asumă **responsabilități sociale și de mediu**.

În domeniul **instituțional, operațional și de dezvoltare**, această componentă va integra:

- **Obiectivele** prevăzute în **Scrisoarea de Așteptări;**
- Contextul strategic național și particularitățile regionale și locale din aria deservită;
- Cerințele de conformare stabilite la nivel european.

Implementare, Monitorizare și Performanță

Pe lângă stabilirea **direcțiilor strategice**, **Componenta de Management** va detalia:

- **Măsurile concrete și cuantificabile** necesare pentru atingerea obiectivelor;
- **Indicatorii de performanță** și mecanismele de monitorizare și evaluare a rezultatelor;
- Strategiile de **creștere a performanței manageriale** în perioada de referință, pentru atingerea obiectivelor strategice ale societății.

În plus față de rolul său de **instrument de planificare strategică pe termen scurt și mediu**, **Componenta de Management** va contribui esențial la **transparența administrativă**, asigurând informarea tuturor părților interesate și a partenerilor implicați în furnizarea serviciului public. Aceasta va reprezenta un element esențial al **bunei guvernante**, consolidând încrederea publicului larg în administrarea eficientă și responsabilă a **AQUASERV S.A. Tulcea**.

I.3. Prezentarea societății

1. Date generale

AQUASERV S.A. Tulcea a fost înființată în anul **2004** ca **Operator Regional** și funcționează sub forma unei **societăți pe acțiuni**, fiind înmatriculată la **Registrul Comerțului Tulcea** sub nr. **J2004000348364**.

Obiectul principal de activitate al societății include:

- Captarea, tratarea, transportul și distribuția apei potabile;
- Colectarea, transportul și epurarea apelor uzate și pluviale.

Societatea operează în baza unui **Contract de delegare a gestiunii**, încheiat conform **Legii nr. 51/2006** privind serviciile comunitare de utilități publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

2. Structura operațională și regimul juridic

AQUASERV S.A. își desfășoară activitatea în regim de **gestiune delegată**, conform **Contractului de Delegare a Gestiunii Serviciilor Publice de Alimentare cu Apă și Canalizare**, încheiat cu **Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „Dezvoltare durabilă a serviciilor de apă și canalizare din județul Tulcea” (ADI)**, care acționează în calitate de **autoritate delegată**.

Societatea are ca **obiectiv strategic îmbunătățirea calității și accesului la infrastructura de apă și canalizare**, aliniindu-se la **practicile și politicile Uniunii Europene**. Serviciile sunt furnizate exclusiv pentru **autoritățile locale** care au delegat gestiunea către **AQUASERV S.A.** prin intermediul ADI.

3. Rolul Asociației de Dezvoltare Intercomunitară (ADI)

ADI are următoarele atribuții esențiale:

- Reglementarea, organizarea și monitorizarea serviciilor publice de apă și canalizare;
- Finanțarea, exploatarea și gestionarea în comun a serviciului;
- Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii prin proiecte de investiții regionale.

4. Structura acționariatului și capitalul social

Capitalul social subscris și vărsat al societății este de **759.426,50 lei**, fiind împărțit în **6.811 acțiuni**, fiecare cu o valoare nominală de **111,50 lei**.

An	Acționar	Aport la capital (RON)	Nr. acțiuni	Procent de participare
2004	Consiliul Local Tulcea	557.500,00	5.000	73,41%
2007	Consiliul Local Isaccea	31.777,50	285	4,18%
2007	Consiliul Local Măcin	66.565,50	597	8,77%
2007	Consiliul Local Sulina	27.652,00	248	3,64%
2007	Consiliul Județean Tulcea	75.931,50	681	10,00%

5. Structura decizională

Structura de guvernanță a societății include:

- **Adunarea Generală a Acționarilor (AGA)** – organul deliberativ suprem, care adoptă hotărârile esențiale pentru funcționarea societății.
- **Consiliul de Administrație (CA)** – responsabil cu luarea deciziilor strategice și administrative, cu excepția celor rezervate de lege pentru AGA. **CA este format din 7 membri.**
- **Conducerea executivă** – formată din **Directorul General și Directorul Economic**, desemnați prin contract de mandat. Aceștia asigură gestionarea operațională a activității societății, în conformitate cu obiectivele strategice stabilite de CA și AGA.

Prin această structură de guvernanță, **AQUASERV S.A. Tulcea** asigură un management eficient și transparent, în conformitate cu cerințele legislative și strategice din domeniul utilităților publice.

II. VIZIUNEA, MISIUNE ȘI OBIECTIVELE STRATEGICE

II.1. Viziunea și obiectivele strategice

Viziunea

Obiectivul principal al **AQUASERV S.A. Tulcea** este atingerea unui **nivel ridicat de performanță operațională și financiară**, consolidându-ne poziția ca un **operator de referință** pe piața serviciilor de alimentare cu apă și canalizare din România. Ne propunem să oferim servicii **eficiente, sustenabile și de înaltă calitate**, aliniate la cele mai bune practici din domeniu, contribuind astfel la dezvoltarea durabilă a comunităților pe care le deservim.

OBJECTIVE STRATEGICE

Obiective strategice ale AQUASERV S.A. Tulcea

Pentru îndeplinirea misiunii sale, **AQUASERV S.A. Tulcea** își propune următoarele **obiective strategice**, având la bază principalele direcții de dezvoltare:

1. Eficiență economică

- Optimizarea continuă a **costurilor de producție și logistică**, asigurând servicii de calitate la tarife accesibile pentru consumatori.

- Aplicarea unei **politici tarifare sustenabile**, care să acopere costurile de operare, modernizare și dezvoltare, ținând cont de principiul eficienței economice și al suportabilității pentru populație.
- Extinderea **ariei de operare** către noi localități din cadrul **Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Tulcea**, inclusiv prin dezvoltarea rețelelor de canalizare în zonele care dispun doar de infrastructură pentru apă potabilă.
- Monitorizarea riguroasă și reducerea costurilor operaționale.
- Implementarea unei **platforme informatice moderne și flexibile**, esențială pentru digitalizarea și eficientizarea proceselor interne.
- Asigurarea unei **marje optime de profit**, necesară pentru dezvoltare, rambursarea creditelor și motivarea personalului.

2. Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor

- **Reabilitarea și modernizarea infrastructurii** de apă și canalizare, în conformitate cu obligațiile asumate prin Contractul de Delegare.
- **Întreținerea preventivă** a sistemului de alimentare cu apă, a rețelei de colectare a apelor uzate și a sistemului de epurare, prin dotarea echipelor de intervenție rapidă cu resurse tehnice și umane adecvate.
- **Retehnologizarea și reabilitarea** obiectivelor aflate în administrare, pentru sporirea eficienței și siguranței serviciilor furnizate.
- **Accelerarea implementării proiectelor de investiții**, respectând termenele contractuale și condițiile de finanțare.
- Extinderea utilizării **sistemelor GIS și SCADA**, pentru gestionarea eficientă a infrastructurii tehnologice.

3. Orientarea către client

- Plasarea **clientului în centrul activității**, printr-o abordare orientată spre nevoile acestuia.
- Creșterea **gradului de încredere și transparență** față de consumatori.
- **Îmbunătățirea canalelor de comunicare**, prin furnizarea de informații complete, corecte și în timp real, inclusiv printr-un **sistem** integrat în procesul de digitalizare.
- Asigurarea **continuității și calității serviciilor** de apă potabilă, canalizare și epurare, în conformitate cu standardele europene.
- Informarea și **educarea consumatorilor** privind utilizarea responsabilă a apei și respectarea normelor de mediu.

4. Dezvoltarea competențelor profesionale

- Optimizarea **dimensiunii, pregătirii și motivării echipei**, pentru creșterea eficienței generale a companiei.
- **Formarea continuă** a personalului, pentru dezvoltarea profesională și adoptarea celor mai bune practici din industrie.
- Crearea unui **mediu favorabil învățării**, care să sprijine angajații în utilizarea unor **tehnologii și proceduri moderne**.
- Respectarea **standardelor de management al calității**, conform reglementărilor în vigoare.

5. Grijă pentru populație și mediu

- **Extinderea ariei de operare**, asigurând un echilibru între eficiența economică și nevoile comunității.
- **Introducerea și dezvoltarea tehnologiilor inovatoare**, pentru îmbunătățirea calității serviciilor.
- Gestionarea eficientă și responsabilă a **resurselor naturale**.
- **Reducerea impactului asupra mediului**, prin utilizarea tehnologiilor moderne de epurare și gestionare a deșeurilor.
- **Respectarea standardelor de calitate** pentru apa potabilă și apa uzată, în conformitate cu legislația națională și europeană.
- **Monitorizarea și modernizarea** sistemelor de control al calității apei, pentru protejarea sănătății publice.

6. Etică, integritate și transparență

- **Actualizarea și publicarea Codului de Etică** pe site-ul companiei, pentru consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe integritate.
- Implementarea **Strategiei Naționale Anticorupție**, prin respectarea **Planului de Integritate** și publicarea documentelor de interes public, în conformitate cu legislația în vigoare (OUG nr.109/2011 și Legea nr.54/2001).

7. Guvernanță corporativă

- **Implementarea unei politici echitabile de salarizare**, respectând prevederile **Legii nr.296/2023 și OUG 156/2024**.
- Aplicarea unor **strategii eficiente de gestionare a riscurilor**.
- **Limitarea influențelor politice** în procesul decizional, conform principiilor de guvernanță corporativă stabilite de **OCDE**.
- Stabilirea unor **obiective clare și măsurabile** pentru echipa de middle management, în concordanță cu așteptările acționarilor.

- **Creșterea eficienței operaționale și reducerea riscurilor**, printr-o administrare strategică și responsabilă.

Aceste obiective strategice stau la baza dezvoltării **AQUASERV S.A. Tulcea**, asigurând un echilibru între eficiență economică, calitatea serviciilor și responsabilitatea față de comunitate și mediu.

II.2. Declarația de misiune

Angajamentul Societății AQUASERV S.A. Tulcea

Suntem pe deplin conștienți de identitatea, evoluția și realizările **AQUASERV S.A. Tulcea**, precum și de proiectele în care este implicată și de perspectivele sale de dezvoltare. În acest proces de creștere, angajații companiei au avut un rol esențial, demonstrând profesionalism, dedicare și implicare.

Conducerea societății își asumă responsabilitatea de a furniza **servicii complete** de captare, tratare și distribuție a apei potabile, precum și de colectare, transport și epurare a apelor menajere și industriale. În acest sens, compania își va continua atât **acțiunile de întreținere și mentenanță** a infrastructurii existente, cât și **proiectele de investiții și extindere** în noi zone de operare.

Pe parcursul acestor demersuri, vor fi prioritizate:

- ✓ **Calitatea serviciilor** oferite;
- ✓ **Creșterea capacității de gestionare a proiectelor**;
- ✓ **Protecția mediului și prevenirea poluării**;
- ✓ **Asigurarea sănătății și securității angajaților**.

Principalele noastre obiective și angajamente:

- **Contribuție la bunăstarea comunității** – Furnizarea de servicii de apă și canalizare de înaltă calitate, la tarife accesibile, pentru cetățenii din aria deservită.
- **Stabilitate și progres** – Menținerea unui nivel ridicat al serviciilor pentru clienții existenți și extinderea operațiunilor pentru a deservi noi beneficiari.
- **Performanță și dezvoltare continuă** – Consolidarea poziției în domeniu prin implementarea unui **management modern**, îmbunătățirea continuă a activității și sprijinirea dezvoltării profesionale a angajaților.

□ **Respect și transparență** – Asigurarea unei comunicări **eficiente, coerente și transparente** cu toți partenerii și beneficiarii serviciilor noastre.

□ **Protecția mediului** – Implementarea și promovarea **politicilor de protecție și conservare a resurselor de apă**, atât în rândul angajaților, cât și al clienților.

□ **Îmbunătățirea relației cu clienții** – Dezvoltarea și modernizarea **canalelor de comunicare** și pregătirea continuă a angajaților pentru a răspunde cât mai bine nevoilor utilizatorilor.

□ **Acces la informație și documentare** – Încurajarea diversificării surselor de informare și formare pentru a facilita **luarea celor mai bune decizii** strategice și operaționale.

□ **Respectarea normelor și legislației** – Conformarea strictă la **standardele naționale și internaționale** relevante pentru domeniul de activitate, asigurând îmbunătățirea continuă a serviciilor oferite.

□ **Sustenabilitate economică** – Menținerea și consolidarea **profitabilității companiei** pe termen scurt și mediu, în paralel cu dezvoltarea și modernizarea infrastructurii.

Prin aceste angajamente, **AQUASERV S.A. Tulcea** își reafirmă misiunea de a oferi **servicii esențiale de calitate, siguranță și sustenabilitate**, contribuind astfel la dezvoltarea unei comunități prospere și responsabile.

III. DIRECȚII STRATEGICE PENTRU IMPLEMENTAREA MISIUNII ȘI OBIECTIVELOR STABILITE ÎN SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI

În conformitate cu Scrisoarea de Așteptări a Autorității Publice Tutelare și cu Planul de Administrare pentru perioada 2025–2029, elaborat de Consiliul de Administrație, misiunea și obiectivele strategice asumate sunt următoarele:

- Dezvoltarea unui serviciu public modern și a unei infrastructuri tehnico-edilitare capabile să susțină creșterea economică și socială a localităților, să atragă investiții și să contribuie la dezvoltarea durabilă a comunităților;
- Furnizarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare într-un mod constant, eficient, economic și eficace, cu protejarea fondurilor publice împotriva pierderilor cauzate de erori, risipă, abuz sau fraudă;
- Extinderea și dezvoltarea rețelei de alimentare cu apă și canalizare la nivelul întregii arii de operare, în vederea îmbunătățirii condițiilor de trai ale populației;
- Promovarea și implementarea programelor de investiții pentru modernizarea și extinderea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare;
- Asigurarea continuității serviciului și funcționării sistemului în condiții de siguranță, conform standardelor și reglementărilor tehnice aplicabile;

- Garantarea accesului egal și nediscriminatoriu al tuturor cetățenilor la serviciile de alimentare cu apă și canalizare;
- Alinierea calității serviciilor la standardele Uniunii Europene;
- Protejarea mediului înconjurător prin utilizarea responsabilă a resurselor de apă și tratarea adecvată a apelor uzate, în conformitate cu legislația de mediu și directivele europene;
- Aplicarea unei politici tarifare echilibrate care să asigure sustenabilitatea financiară a serviciului, fără a depăși capacitatea de plată a populației;
- Aplicarea constantă a principiului „poluatorul plătește”;
- Centrarea activităților serviciului pe nevoile și așteptările utilizatorilor;
- Reducerea pierderilor de apă și a consumurilor energetice din sistemele de alimentare cu apă și canalizare;
- Scăderea consumului specific de apă potabilă, inclusiv prin contorizarea branșamentelor și a consumului individual;
- Promovarea metodelor moderne de management organizațional;
- Susținerea profesionalismului, a eticii în activitate și a formării profesionale continue a personalului;
- Asigurarea unei gestiuni eficiente și responsabile a resurselor umane.

Acțiuni propuse pentru atingerea obiectivelor strategice:

1. Dezvoltarea și extinderea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare la nivelul întregii arii de delegare, în vederea îmbunătățirii condițiilor de viață ale comunităților locale și promovarea programelor de investiții pentru modernizarea infrastructurii

Realizarea acestui obiectiv presupune:

- Implementarea Proiectului Regional de extindere și reabilitare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Tulcea, finanțat prin Programul Dezvoltare Durabilă (PDD) 2021–2027. Acesta va contribui la creșterea gradului de acces la serviciile de apă și canalizare, precum și la îmbunătățirea calității serviciilor, prin respectarea parametrilor de calitate ai apei potabile și a celor aferenți apelor uzate epurate, reducând totodată întreruperile în furnizarea serviciului;
- Elaborarea și implementarea unui plan multianual de investiții din surse proprii pentru extinderea și reabilitarea rețelelor, precum și achiziția/inlocuirea echipamentelor și utilajelor, în funcție de prioritățile stabilite pe baza sistemului de management al activelor și a resurselor disponibile;
- Preluarea etapizată în operare a noilor sisteme de alimentare cu apă și canalizare din localitățile membre ale Asociației de Dezvoltare Intercomunitară, conform planului de preluare în vigoare, cu menținerea echilibrului financiar al societății.

2. Asigurarea continuității serviciului și funcționarea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare în condiții de siguranță, conform normelor și prescripțiilor tehnice

Pentru atingerea acestui obiectiv, este necesară:

- Aplicarea unei strategii eficiente de mentenanță a activelor aferente sistemelor de distribuție a apei potabile și colectare a apelor uzate, prin utilizarea sistemului de management al activelor;
- Identificarea activelor critice și evaluarea riscului de avarie, pe baza vârstei, gradului de uzură, istoricului de intervenții și a comportamentului specific fiecărui tip de activ;
- Prioritizarea activelor și planificarea lucrărilor de reabilitare sau înlocuire pentru menținerea unui nivel optim de funcționare și eficiență operațională.

3. Furnizarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în condiții de regularitate, eficiență, economicitate și eficacitate, cu protejarea fondurilor publice împotriva pierderilor cauzate de erori, risipă, abuz sau fraudă

Acest obiectiv poate fi atins prin:

- O planificare riguroasă și responsabilă a resurselor materiale, umane și financiare;
- Digitalizarea activităților societății prin implementarea unei aplicații informatice integrate, moderne și flexibile, care să permită optimizarea proceselor interne, reducerea costurilor, îmbunătățirea timpilor de răspuns, gestionarea eficientă a activelor, a relațiilor cu clienții și partenerii, precum și integrarea funcțiilor de conducere și monitorizare;
- Corelarea bazelor de date (mijloace fixe, locații de consum, GIS și SCADA);
- Menținerea unei politici tarifare echilibrate, care să susțină sustenabilitatea financiară a societății și să respecte limitele de suportabilitate ale populației.

4. Orientarea serviciilor către utilizatori

Pentru îmbunătățirea relației cu clienții, se propun:

- Modernizarea portalului online, astfel încât utilizatorii să poată: încărca documente, tipări contracte, trimite sesizări, transmite indexul autocitit, vizualiza facturi și istoricul de consum, efectua plăți și primi răspunsuri;
- Utilizarea unui sistem informatic modern pentru gestionarea solicitărilor tehnice, comerciale și administrative;
- Achiziționarea unui serviciu cu funcționalități precum: notificări SMS privind întreruperile de apă, soldul contului, informarea restanțierilor și furnizarea automată de informații generale;

- Creșterea transparenței și încrederii prin comunicare constantă și informare corectă, utilizând toate canalele media disponibile (website, e-mail, SMS, WhatsApp) privind: calitatea apei, programul de funcționare și intervenții, citiri de apometre, modalități de plată, tarife, proiecte în desfășurare și conducerea societății.

5. Reducerea pierderilor de apă și a consumurilor energetice în sistemele de alimentare cu apă și canalizare

Strategia de reducere a pierderilor va continua prin:

- Extinderea implementării sistemului GIS;
- Extinderea sistemului SCADA;
- Proiectarea și implementarea de zone de monitorizare (DMA);
- Monitorizarea pierderilor pe sectoare și implementarea soluțiilor de control și detecție;
- Monitorizarea presiunii și reducerea timpului de remediere a avariilor;
- Montarea de apometre cu citire la distanță;
- Respectarea planurilor anuale de investiții și de revizii/reparații.

6. Promovarea profesionalismului, a eticii și a formării profesionale continue, precum și o bună gestiune a resurselor umane

În vederea îndeplinirii acestui obiectiv:

- Se vor menține criterii riguroase de selecție a personalului;
- Se va analiza oportunitatea parteneriatelor cu instituții de învățământ profesional și superior pentru atragerea de personal calificat (ex. instalatori, sudori, electricieni, ingineri GIS/SCADA);
- Se va susține dezvoltarea profesională continuă, în special în domenii precum IT, relații cu clienții, achiziții publice și utilizarea echipamentelor moderne.

IV. STRATEGIA DE MANAGEMENT PENTRU REALIZAREA MISIUNII ȘI OBIECTIVELOR STABILITE ÎN SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI

IV.1. Strategia pe termen scurt, mediu și lung

Strategia pe termen scurt

Având în vedere schimbările survenite de la înființare, se impun următoarele măsuri pe termen scurt:

- Revizuirea principalelor documente fundamentale ale funcționării societății (Regulamentul de Organizare și Funcționare, Regulamentul intern, Strategia Anticorupție

etc.), în contextul noilor modificări legislative, pentru o comunicare mai eficientă cu clienții, acționarii, ADI, autoritățile locale și centrale;

- Finalizarea aplicației pentru finanțare în cadrul PDD și semnarea contractului de finanțare;
- Demararea procedurilor de licitație, cu clauza suspensivă, pentru contractele de lucrări și proiectul PDD;
- Continuarea identificării programelor de finanțare destinate instalării panourilor fotovoltaice.

Strategia pe termen mediu și lung

- Monitorizarea constantă a contractului de delegare;
- Implementarea unui program pe 4 ani de reducere a pierderilor, în conformitate cu obiectivele stabilite în scrisoarea de așteptări, incluzând: un program de contorizare cu telecitire pentru 100% din clienți, un program de detectare a pierderilor pe săptămână/lună/an, dotarea cu echipamente de contorizare și telecitire, precum și soluții/programe de finanțare prioritare pentru aceste activități;
- Monitorizarea continuă a calității apei potabile și a apei uzate epurate, cu menținerea și extinderea punctelor de monitorizare online pentru calitatea apei potabile;
- Monitorizarea constantă a gradului de încălzire pentru respectarea indicatorilor de performanță financiară negociate cu instituțiile internaționale financiare, extinderea sistemelor de plată;
- Monitorizarea permanentă a riscurilor la care se expune compania, printr-un program de reducere a acestora pe parcursul celor 4 ani;
- Derularea de programe anuale de creștere a încrederii clienților prin transparență și profesionalism în operațiunile comerciale;
- Dezvoltarea și extinderea unor sisteme de colectare, stocare, actualizare și difuzare a informațiilor financiare și de conducere, precum și a unor proceduri de informare publică. Vor fi realizate raportări periodice conform procedurilor aprobate, iar sistemul contabil va fi adecvat și protejat împotriva fraudelor;
- Elaborarea și derularea unor programe de pregătire continuă a personalului și creșterea pregătirii profesionale prin programe la nivel de echipă/punct de lucru/punct de operare, conduse de șefii corespunzători, cu un minim de 6 ore de pregătire specifică la fiecare 3 luni;
- Finalizarea strategiei de tarificare, esențială pentru realizarea unor planuri de investiții realiste și fezabile.

V. STRATEGIA DE MANAGEMENT PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR ȘI A CRITERIILOR DE PERFORMANȚĂ DIN CONTRACTELE DE MANDAT

Strategia de management definește cadrul operațional pentru implementarea obiectivelor strategice ale societății, prin planuri concrete de acțiune, aliniate cu principalele domenii de activitate. Aceasta stabilește măsuri specifice pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță prevăzute în contractele de mandat ale directorilor, precum și metodele de monitorizare, evaluare și control intern al rezultatelor prognozate.

Strategiile manageriale specifice Operatorului Regional AQUASERV S.A. Tulcea, prezentate în acest document strategic, au fost elaborate în conformitate cu viziunea, misiunea și direcțiile strategice ale societății, respectând prevederile Scrisorii de Așteptări, Planului de Administrare și Strategiei de Administrare. Scopul principal îl constituie realizarea obiectivelor și îndeplinirea criteriilor de performanță stabilite prin contractele de mandat.

Structura strategiilor a fost organizată în funcție de principalele direcții de activitate, departamente și compartimente din cadrul operatorului regional, după cum urmează:

- **Strategia de consolidare instituțională**
- **Strategii comerciale și de marketing** (strategii de piață, strategii de produs/serviciu, strategii de preț și strategii de promovare)
- **Strategii de management economico-financiar și audit**
- **Strategii operaționale și de întreținere**
- **Strategii de management al resurselor umane**
- **Strategii privind sistemele informaționale**
- **Strategii de dezvoltare prin investiții**
- **Strategia de control intern/managerial**

V.1. STRATEGIA DE CONSOLIDARE INSTITUȚIONALĂ

1. Managementul sistemului integrat al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale

Societatea AQUASERV S.A. Tulcea își manifestă în mod constant angajamentul față de satisfacția clienților, prin controlul riguros al activităților și proceselor interne, în vederea creșterii eficienței și eficacității răspunsului la solicitările și cerințele consumatorilor. În acest context, societatea își propune menținerea și îmbunătățirea continuă a Sistemului de Management Integrat al Calității, Mediului, Sănătății și Securității Ocupaționale, urmărind obiective clare și sustenabile:

- Creșterea eficienței operaționale prin reducerea volumului de apă nefacturată;

- Anticiparea nevoilor clienților și consolidarea imaginii instituționale;
- Îmbunătățirea calității serviciilor prin menținerea permanentă a relației cu clienții;
- Aplicarea consecventă a noilor tehnologii, implementate sau aflate în curs de implementare;
- Extinderea bazei de utilizatori;
- Optimizarea organizării interne a activității pentru sporirea eficienței;
- Planificarea riguroasă și controlul proceselor, în scopul creșterii productivității și reducerii costurilor;
- Automatizarea proceselor de producție și decizie prin intermediul sistemelor SCADA și GIS;
- Implementarea unui Sistem de Management al Activelor;
- Monitorizarea continuă a riscurilor operaționale;
- Consolidarea integrității instituționale.

Obiective strategice:

1. **Menținerea Sistemului Integrat de Management al Calității, Mediului, Sănătății și Securității Ocupaționale**, în conformitate cu cerințele standardelor de referință:
 - SR EN ISO 9001:2015 (Calitate)
 - SR EN ISO 14001:2015 (Mediu)
 - SR ISO 45001:2018 (Sănătate și Securitate Ocupațională)
2. **Menținerea acreditării laboratoarelor proprii**, în conformitate cu standardele legale și de reglementare în vigoare.
3. **Menținerea standardelor ISO 22000 și ISO 27001**, privind sistemul de management al siguranței alimentelor elaborat de către Organizația Internațională de Standardizare și managementul securității informațiilor, pentru consolidarea protecției datelor și optimizarea proceselor digitale.

2. Optimizarea activității în contextul extinderii ariei de operare și armonizarea noilor structuri

Fiecare program major de investiții a marcat o nouă etapă de modernizare instituțională a companiei. Acest proces va continua prin finalizarea măsurilor inițiate odată cu implementarea Proiectului POS Mediu/POIM și va intra într-o nouă fază odată cu demararea Proiectului PDD.

Pe fondul evoluțiilor anterioare, se preconizează extinderea ariei de deservire, în special prin integrarea unor noi localități în care autoritățile publice locale au pus în funcțiune rețele de alimentare cu apă și canalizare sau unde urmează să fie finanțate investiții prin Programul Dezvoltare Durabilă (PDD).

Experiența acumulată a evidențiat dificultățile de sustenabilitate ale sistemelor de alimentare cu apă, în special în cazul localităților rurale mici care dispun de surse proprii. În acest context, compania își va intensifica demersurile de integrare a acestor localități în sisteme regionale consolidate, al căror rol devine esențial pentru asigurarea serviciilor în condiții de eficiență și siguranță.

Obiective strategice:

1. **Stabilirea și aplicarea unor proceduri-cadru** pentru extinderea zonelor de operare în localitățile membre ale Asociației de Dezvoltare Intercomunitară (ADI), astfel încât integrarea acestora în structurile operatorului regional să se realizeze în mod eficient și coerent;
2. **Adoptarea unei structuri organizaționale moderne**, bazate pe principiul separării activităților la nivel local și regional, care să permită gestionarea eficientă a operațiunilor curente la nivel local, în paralel cu coordonarea activităților strategice și a serviciilor specializate la nivel regional;
3. **Extinderea sistemului integrat de management** la toate sistemele de operare preluate de la unitățile administrativ-teritoriale membre ADI, asigurând un cadru unitar pentru managementul calității, mediului, siguranței și performanței operaționale.

V.2. STRATEGII COMERCIALE ȘI DE MARKETING

1. Creșterea și stabilizarea pieței

Operatorul își propune implementarea unui program de stabilizare și extindere a pieței, prin desfășurarea de campanii de informare și educare a populației privind importanța apei în menținerea igienei și a sănătății publice. Aceste demersuri vor fi completate de o extindere prudentă a ariei de operare și de diversificarea portofoliului de servicii oferite.

Obiective strategice:

1. **Inventarierea utilizatorilor cu consumuri neobișnuit de reduse**, în vederea analizării stilului de viață și identificării caracteristicilor specifice ale acestora, pentru definirea cât mai precisă a grupurilor-țintă;
2. **Desfășurarea anuală a campaniilor de educare și conștientizare** privind rolul esențial al apei potabile în asigurarea igienei personale și a sănătății publice, prin implicarea angajaților, a comunității locale și a mass-media, cu obiectivul de a alinia consumul zilnic de apă potabilă la media Uniunii Europene;

3. **Inventarierea tuturor imobilelor situate pe străzi dotate cu rețele de alimentare cu apă**, dar ai căror proprietari nu figurează în baza de date a operatorului ca utilizatori înregistrați, în vederea identificării consumatorilor neautorizați;
4. **Identificarea imobilelor situate pe străzi prevăzute cu rețele de canalizare**, dar pentru care nu există utilizatori înregistrați ai serviciului, atât pentru detectarea racordărilor clandestine, cât și pentru conformarea voluntară a celor care nu utilizează rețeaua publică existentă;
5. **Notificarea proprietarilor de imobile neracordate la rețeaua de canalizare**, aflate pe străzi unde aceasta este deja funcțională, cu privire la obligația legală de a evacua apele uzate exclusiv prin rețeaua publică. În caz de neconformare, se vor aplica sancțiunile contravenționale prevăzute de legislația în vigoare și de Regulamentul Serviciilor Delegate.

2. Extinderea accesului la serviciile de alimentare cu apă și canalizare

Operatorul își propune atingerea unui grad de acoperire de 100% cu servicii de alimentare cu apă și canalizare în cadrul ariei actuale de operare, prin implementarea cu succes a obiectivelor prevăzute în:

- Programele anuale de investiții finanțate din bugetul propriu;
- Programele anuale de investiții susținute din bugetele autorităților locale;
- Proiecte de investiții realizate prin accesarea fondurilor nerambursabile disponibile la nivel național;
- Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Tulcea, cofinanțat din Fondul de Coeziune prin Programul Dezvoltare Durabilă.

Obiective strategice:

1. **Realizarea lucrărilor de extindere și modernizare a rețelelor de apă și canalizare** în unitățile administrativ-teritoriale deservite, în conformitate cu termenele stabilite în programele anuale de investiții aprobate de autoritățile locale, cu finanțare parțială din bugetele Consiliilor Locale;
2. **Extinderea și reabilitarea sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare din aria de operare**, în conformitate cu indicatorii de performanță ce vor fi aprobați în cadrul Proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Tulcea, aferent perioadei de programare 2021–2027.

3. Implementarea politicii de tarificare conform Contractului de Delegare

În ceea ce privește politica tarifară, compania își propune respectarea strictă a prevederilor stabilite în Contractul de Delegare, avizat de ANRSC. Prețurile și tarifele

practicate pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare sunt fundamentate pe principiul acoperirii integrale a costurilor asociate desfășurării activității, care includ:

- costuri de operare și întreținere,
- costuri financiare,
- redevența aferentă bunurilor concesionate,
- investiții și reparații capitale,
- serviciul datoriei publice (rambursarea creditelor contractate, inclusiv principal, dobânzi și comisioane),
- precum și un nivel rezonabil de profit, adaptat la gradul de suportabilitate al populației.

Pentru Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Tulcea, cofinanțat din Fondul de Coeziune prin Programul Dezvoltare Durabilă (PDD) în perioada de programare 2021–2027, va fi elaborată o Analiză Cost-Beneficiu dedicată, care va include o strategie tarifară corespunzătoare.

Strategia tarifară aferentă Proiectului PDD va ține cont, în principal, de următoarele aspecte:

- Costurile efective generate de investițiile realizate în etapa anterioară;
- Costurile estimate pentru implementarea investițiilor planificate în etapa curentă.

Obiective:

1. **Obținerea, în timp util, a avizelor și aprobărilor necesare** pentru stabilirea, modificarea sau ajustarea prețurilor și tarifelor serviciilor de alimentare cu apă și canalizare, din partea tuturor autorităților competente;
2. **Desfășurarea anuală a campaniilor de informare a clienților**, privind politica de tarificare aplicată de operator, inclusiv modificările de prețuri și tarife, în conformitate cu evoluțiile din aria de operare.

4. Optimizarea procesului de citire și facturare

Operatorul intenționează să dezvolte programul existent de creștere a calității și de diversificare/flexibilizare a modalităților de citire și facturare a serviciilor și produselor furnizate, având în vedere nevoile și așteptările utilizatorilor.

Măsurile privind determinarea corectă a consumului facturat:

- Efectuarea de **citiri regulate (lunare)**;
- **Citiri ocazionale**, în funcție de necesități;
- **Fotografierea indexului** contorului la momentul citirii;

- Aplicarea **consumului estimat pe baza mediei ultimelor 12 luni**, doar în cazurile de inaccesibilitate a contorului;
- **Notificarea clienților** care nu asigură accesul pentru citirea apometrului, în situațiile în care bransamentul se află pe proprietate privată, iar contorul necesită citire vizuală;
- **Înlocuirea modulelor de citire defecte** sau cu durata de viață expirată, prin echipele specializate de mentenanță;
- Generarea de **rapoarte privind consumuri atipice** (consum zero sau în scădere);
- Generarea de **rapoarte privind alarmele transmise de modulele radio** montate pe contoare, precum: curgere inversă, contor defect/blocat, montaj incorect, tentativă de fraudă, curgere continuă (pierderi), consum sub sau peste pragul normal;
- **Verificări în teren** efectuate de echipele de control, în cazuri de suspiciuni de nereguli (intervenții neautorizate asupra bransamentului/contorului, sigilii rupte/lipsă, consumatori clandestini sau rebransări neautorizate);
- **Rapoarte informatice** privind schimbarea contoarelor și seria aparatelor montate;
- **Fotografierea contorului și a sigiliului** la momentul înlocuirii;
- **Întocmirea și semnarea procesului-verbal de înlocuire a contorului**, de către proprietar sau reprezentantul legal al acestuia.

Obiective:

1. **Oferirea de opțiuni moderne și variate de citire a consumului**, inclusiv citirea la distanță și autocitirea, pentru creșterea eficienței, reducerea costurilor operaționale și diminuarea disconfortului resimțit de către clienți;
2. **Elaborarea și implementarea unui program de înlocuire și verificare periodică a contoarelor**, în conformitate cu termenele prevăzute în legislația metrologică;
3. **Mediatizarea continuă a portalului online dedicat clienților**, care permite transmiterea indexului autocitit și facilitează interacțiunea rapidă și eficientă cu operatorul;
4. **Promovarea activă a proiectelor cofinanțate din Fondul de Coeziune al Uniunii Europene**, ca parte a angajamentului operatorului pentru modernizare și transparență.

5. Îmbunătățirea și consolidarea relațiilor publice și a interacțiunii cu clienții și acționarii

Politica de relații publice și comunicare cu utilizatorii

Operatorul își propune consolidarea relației cu utilizatorii printr-o politică activă de comunicare, orientată spre creșterea calității serviciilor, transparență instituțională și implicare responsabilă. În acest sens, se vor implementa următoarele direcții strategice:

- **Îmbunătățirea calității serviciilor:** se urmărește atât creșterea performanței serviciilor, ca rezultat al finalizării lucrărilor de extindere, modernizare și/sau reabilitare a rețelelor de apă și canalizare, cât și monitorizarea atentă a modului în care angajații

interacționează cu utilizatorii, pentru a preveni și sancționa comportamentele care pot afecta imaginea companiei;

- **Creșterea transparenței în comunicare:** extinderea responsabilităților de comunicare la nivelul personalului cu funcții de conducere, care va fi implicat direct în dialogul cu publicul;
- **Soluționarea promptă a reclamațiilor:** îmbunătățirea continuă a indicatorilor de performanță privind relația cu clienții, cu utilizarea sistemului de evaluare a performanțelor angajaților ca instrument de optimizare;
- **Informare și implicare:** dezvoltarea unei politici integrate pentru atragerea de noi utilizatori în sistemul de alimentare cu apă și canalizare;
- **Protecția datelor personale:** actualizarea politicii de confidențialitate în conformitate cu reglementările privind protecția datelor cu caracter personal;
- **Performanță și responsabilitate:** extinderea sistemului de evaluare a personalului în funcție de nivelul serviciilor oferite, cu informarea clienților despre aceste standarde prin intermediul website-ului operatorului;
- **Sustenabilitate:** elaborarea și implementarea politicilor societății privind sustenabilitatea și realizarea rapoartelor de sustenabilitate, în conformitate cu reglementările legale în vigoare.

Obiective strategice:

1. **Optimizarea comunicării cu clienții** prin dezvoltarea portalului online, care să permită interacțiuni rapide și eficiente, contribuind la fluidizarea proceselor operaționale;
2. **Monitorizarea continuă a sesizărilor și reclamațiilor**, în vederea identificării și corectării deficiențelor privind calitatea serviciilor;
3. **Analiza periodică a opiniei utilizatorilor**, cu utilizarea feedback-ului pentru planificarea proceselor de îmbunătățire și inovare la nivelul serviciilor și infrastructurii;
4. **Implementarea unui sistem online de completare a chestionarului de satisfacție**, pentru a colecta în mod facil și transparent opiniile clienților;
5. **Îmbunătățirea imaginii companiei** prin rezolvarea rapidă și eficientă a solicitărilor clienților;
6. **Elaborarea unui plan anual de acțiuni interne și externe** pentru consolidarea imaginii instituționale, promovarea serviciilor și dezvoltarea canalelor de comunicare;

Consolidarea relațiilor cu clienții

Strategia de relaționare cu utilizatorii promovează următoarele principii:

- Furnizarea de **servicii de calitate, aliniate standardelor europene;**
- **Îmbunătățirea continuă a comunicării și colaborării** cu toate categoriile de clienți;

- **Rezolvarea promptă și eficientă** a tuturor solicitărilor, sesizărilor și reclamațiilor, în conformitate cu termenele și reglementările legale;
- **Creșterea gradului de încredere și transparență**, prin informarea corectă și constantă a clienților;
- **Formarea și perfecționarea continuă a personalului** care interacționează cu publicul;
- Promovarea unei **atitudini profesionale, amabile și orientate către client** în rândul angajaților;
- **Monitorizarea constantă a satisfacției clienților**, prin aplicarea de chestionare și analiza feedback-ului primit.

Consolidarea relației cu acționarii

Relația cu acționarii va fi guvernată de principii de transparență, colaborare și implicare activă:

- **Transparență și comunicare:** transmiterea semestrială/anuală către Consiliul de Administrație/Adunarea Generală a Acționarilor a unui raport de activitate, care să includă gradul de realizare a obiectivelor din Planul de Administrare, deciziile strategice adoptate și un plan de acțiune pentru perioada următoare;
- **Management participativ:** adoptarea deciziilor strategice la nivelul Consiliului de Administrație cu avizul Adunării Generale, promovând un model de guvernare colaborativ;
- **Implicare activă a acționarilor:** consultarea acestora în cazuri specifice, precum schemele de compensare pentru disponibilizări (dacă este cazul), generate de re tehnologizare sau modernizare;
- **Acces direct la informații relevante:** furnizarea de informații corecte și complete privind situația financiară, performanța economică, obiectivele și strategiile de dezvoltare ale societății;
- **Audit extern anual:** supunerea societății unui audit financiar independent, pentru a confirma corectitudinea și transparența datelor economico-financiare.

V.3. STRATEGII ECONOMICE, FINANCIARE ȘI DE AUDIT

Obiectivele strategiei economico-financiare

Obiectivele principale ale strategiilor economico-financiare sunt formulate ținând cont de specificul activității în domeniul serviciilor publice, cu accent pe serviciile de alimentare cu apă și canalizare. Aceste obiective se concentrează pe următoarele direcții:

1. **Colectarea și gestionarea eficientă a veniturilor** – Asigurarea resurselor necesare pentru o funcționare optimă a serviciilor, în vederea modernizării infrastructurii și îmbunătățirii continue a serviciilor, astfel încât să se atingă un nivel ridicat de satisfacție

al beneficiarilor, fără a depăși pragul de suportabilitate al tarifelor pentru categoriile sociale mai dezvoltate din zona deservită.

2. **Economia de scară și solidaritatea socială** – Aplicarea principiilor de solidaritate socială, prin utilizarea veniturilor din zonele urbane pentru susținerea operării sistemelor de apă și canalizare în zonele rurale, unde eficiența economică este adesea mai scăzută. Se va monitoriza continuu punctul de echilibru, pentru a evita situațiile în care prestarea serviciilor devine nefezabilă din punct de vedere economic.
3. **Corelarea strategiilor economice cu cele de dezvoltare** – Asigurarea unui cadru integrat între strategiile economice, operaționale și de investiții, astfel încât să se reducă treptat costurile și să se crească eficiența economică. Acest lucru va include reflectarea costurilor reale ale serviciilor în structura tarifară, în concordanță cu standardele de performanță și cerințele de modernizare.
4. **Gestionarea datoriilor** – Constituirea resurselor financiare necesare pentru plata datoriilor aferente creditelor atrase în cadrul programelor de investiții cu cofinanțare europeană.
5. **Adaptarea mecanismelor financiar-bugetare** – Ajustarea permanentă a mecanismelor financiare și bugetare pentru a răspunde schimbărilor din domeniul fiscalității, în conformitate cu noile reglementări legale și fiscale.

Documentele strategice relevante

Strategia economică, financiară și de audit este reflectată prin următoarele documente fundamentale:

- Bugetul de venituri și cheltuieli pe termen scurt și mediu,
- Setul de situații financiare,
- Statul de funcțiuni și organigrama organizațională.

Planul de măsuri pentru implementarea obiectivelor

Planul de măsuri pentru realizarea obiectivelor economice, financiare și de audit include următoarele acțiuni cheie:

1. **Gestionarea eficientă a activelor** – Administrarea corespunzătoare a activelor imobilizate și circulante, pentru maximizarea eficienței economice.
2. **Gestionarea fluxurilor financiare** – Asigurarea unei gestionări optime a fluxurilor de numerar, a relațiilor cu clienții și furnizorii, și a fondurilor nerambursabile și rambursabile destinate finanțării investițiilor și a Fondului IID.
3. **Respectarea reglementărilor legale** – Asigurarea conformității cu legislația financiar-contabilă în vigoare și cu procedurile interne, inclusiv respectarea termenelor și a procedurilor legale pentru raportările financiare.

4. **Monitorizarea performanței financiare** – Evaluarea continuă a veniturilor, costurilor și a rezultatului final, identificarea celor mai eficiente metode de maximizare a veniturilor și reducere a costurilor, pentru îmbunătățirea performanțelor financiare ale societății.
5. **Aplicarea ajustărilor tarifare** – Implementarea unui plan de ajustare tarifară în conformitate cu condițiile impuse de Contractele de finanțare, pentru a susține derularea programelor de modernizare a infrastructurii și îmbunătățirea calității serviciilor.
6. **Derularea auditului financiar** – Asigurarea conformității activității financiare cu reglementările legale și efectuarea unui audit intern și extern eficient, care să verifice eficiența sistemelor de control intern, managementul riscurilor și procesele de audit.
7. **Poluarea și penalitățile** – Aplicarea principiului „poluatorul plătește” în cazul agenților economici poluatori, astfel creând surse suplimentare de venituri pentru operator.
8. **Facturarea și recuperarea veniturilor** – Implementarea unor mecanisme corecte de facturare, urmărirea soldurilor facturilor neîncasate și creșterea eficienței în recuperarea acestora prin diversificarea modalităților de încasare și aplicarea de penalități, acolo unde este cazul.
9. **Extinderea bazei de clienți** – Creșterea numărului de clienți prin extinderea infrastructurii de apă și canalizare și extinderea ariei de operare, ceea ce va contribui la creșterea veniturilor.
10. **Reducerea costurilor prin tehnologii moderne** – Utilizarea sistemelor GIS și SCADA pentru identificarea și înlocuirea tronsoanelor de rețea cu pierderi mari, contribuind astfel la reducerea costurilor operaționale.
11. **Managementul activelor critice** – Dezvoltarea unui sistem de management al activelor pentru identificarea și prioritizarea înlocuirii și întreținerii activelor critice, iar pentru aceasta, vor fi elaborate planuri anuale și multianuale de investiții și reparații.
12. **Reducerea costurilor de mediu** – Reducerea costurilor de deversare a apelor uzate în emisar, prin realizarea de investiții cofinanțate din fonduri europene (PDD).

1. Maximizarea performanțelor economice și optimizarea fluxului de numerar

Obiective strategice pentru maximizarea veniturilor și reducerea costurilor de exploatare

Pentru asigurarea funcționării în condiții de siguranță a sistemelor, compania trebuie să identifice și să implementeze cele mai eficiente metode pentru maximizarea veniturilor și reducerea costurilor, măsuri ce vor contribui la optimizarea rezultatelor economice ale acesteia.

Obiectivele principale:

1. **Maximizarea veniturilor**
 - **Acțiuni:**

- Creșterea cantității de apă potabilă distribuită și a cantității de apă colectată și epurată prin implementarea unor strategii intensive și extinse de creștere a pieței.
- Facturarea corectă a consumurilor înregistrate de aparatele de măsură.
- Aplicarea planului de ajustare tarifară conform Contractului de Delegare.
- Impunerea de penalități agenților economici poluatori, în conformitate cu principiul „poluatorul plătește”.
- Executarea lucrărilor de reparații în regie proprie de către sectoarele societății, cu impact asupra costurilor investițiilor și a calității lucrărilor executate.
- Creșterea volumului prestărilor către terți efectuate de sectoarele auxiliare și serviciile suport.

2. Reducerea costurilor de exploatare

○ Acțiuni:

- Reducerea costurilor prin utilizarea sistemelor GIS și SCADA, pentru identificarea tronsoanelor de rețea cu pierderi care trebuie înlocuite.
- Reducerea costurilor cu energia electrică prin:
 - Reducerea pierderilor de apă.
 - Monitorizarea consumurilor specifice și a timpilor de funcționare a instalațiilor (ore de gol, normale și vârf).
- Reducerea costurilor cu apa captată și evacuată, precum și a penalităților plătite la Apele Române prin:
 - Reducerea pierderilor în rețea și monitorizarea infiltrațiilor.
 - Creșterea performanței instalațiilor de epurare a apei și reducerea cantităților de apă deversate direct în emisar.
- Continuarea investițiilor în sisteme noi de pompare, care consumă mai puțină energie decât cele aflate în funcțiune.
- Extinderea instalării de panouri fotovoltaice la nivelul obiectivelor cu consumuri mari de energie electrică (uzine de apă, stații de epurare).
- Monitorizarea respectării BVC pentru toate categoriile de cheltuieli.
- Reducerea costurilor de depozitare a nămolului prin utilizarea acestuia în agricultură sau depozitarea sa în locații alternative.
- Aplicarea corectă a strategiei de mentenanță pentru reducerea cheltuielilor de reparare ulterioare.

Optimizarea fluxului de numerar

Pentru a asigura stabilitatea financiară a societății, va fi implementată o strategie de optimizare a fluxului de numerar.

Obiective strategice pentru funcția financiară:

- **Asigurarea unui grad de rentabilitate** care să genereze resurse financiare suficiente pentru rambursarea creditelor aferente proiectelor cu finanțare europeană și să permită realizarea de investiții din surse proprii.
- **Respectarea strategiei de tarificare** pe întreaga arie de operare.
- **Implementarea unui management eficient al costurilor de exploatare.**
- **Corelarea planului de investiții** cu disponibilitatea resurselor financiare.
- **Creșterea disponibilităților bănești** prin monitorizarea și recuperarea creanțelor restante.
- **Îmbunătățirea indicatorilor de performanță ai companiei** printr-un management economico-financiar eficient.
- **Realizarea și respectarea bugetului de venituri și cheltuieli aprobat.**

Principalele direcții de acțiune în perioada următoare:

1. **Mentținerea unui grad ridicat de colectare a creanțelor.**
2. **Monitorizarea indicatorilor de performanță financiară** ca instrument de evaluare a performanței financiare.
3. **Implementarea economiilor de scară** (controlul costurilor).
4. **Revizuirea periodică a procedurilor financiare.**
5. **Efectuarea de analize financiare periodice** și elaborarea de strategii pentru reducerea riscurilor financiare.
6. **Analizarea continuă a evoluției fluxului de numerar** pentru identificarea din timp a tendințelor negative și implementarea măsurilor de corectare.
7. **Implementarea unui sistem eficient de gestionare a creanțelor restante**, inclusiv avertismente timpurii și debransarea debitorilor cu datorii mai vechi de 45 de zile, conform reglementărilor legale.
8. **Implementarea tarifelor conform planului tarifar aprobat**, inclus în Contractul de Delegare.
9. **Analiza periodică a încadrării costurilor** în limitele stabilite prin structura tarifară.
10. **Reducerea costurilor de exploatare** prin identificarea și diminuarea pierderilor, inclusiv combaterea consumurilor ilicite.
11. **Planificarea bugetului de venituri și cheltuieli** pentru anii următori.

V.4. STRATEGII OPERAȚIONALE ȘI DE MENTENANȚA

Operatorul își propune asigurarea stabilității financiare prin optimizarea și controlul costurilor operaționale de exploatare și întreținere, având în vedere următoarele măsuri:

- **Instruirea personalului** din departamentele de exploatare și întreținere, pentru a asigura performanțe ridicate și eficiență în activitățile desfășurate.
- **Managementul și raportarea bugetului** aferent, prin:

- Îmbunătățirea monitorizării costurilor de exploatare, întreținere și personal.
- Elaborarea și actualizarea procedurilor și planurilor de operare și întreținere, pentru a asigura eficiența proceselor.
- Elaborarea și actualizarea procedurilor pentru raportarea periodică și controlul execuției bugetare, astfel încât să se asigure o utilizare optimă a resurselor financiare.

Această abordare vizează eficientizarea activităților și asigurarea unui control financiar riguros, contribuind la sustenabilitatea financiară pe termen lung.

1. Eficientizarea managementului pierderilor de apă

Activitatea S.C. AQUASERV S.A. în scopul dezvoltării unui management eficient pentru detectarea pierderilor se desfășoară în contextul implementării unor lucrări de amploare pentru reabilitarea, modernizarea și extinderea rețelelor de apă și apă uzată din aria de operare a companiei. Problema controlului și reducerii pierderilor de apă din sistemul de alimentare este esențială pentru performanțele economice ale companiei și relațiile cu consumatorii.

Strategia privind managementul pierderilor în rețele presupune o înțelegere detaliată a performanțelor reale ale sistemelor, atât din punct de vedere tehnic, cât și economic. Astfel, societatea își propune elaborarea unei noi strategii de reducere a cantităților de apă nefacturată, având în vedere aceste considerente.

Scopul strategiei: Utilizarea de instrumente eficiente din punct de vedere al costurilor pentru măsurile de management și reducerea apei care nu generează venituri (NRW).

Măsuri propuse:

1. Managementul presiunii:

- Monitorizarea și controlul presiunii în rețelele de distribuție pentru a atinge nivelul optim minim, reducând astfel pierderile de apă.
- Implementarea unui tabel unic pe companie pentru presiunile impuse grupurilor de pompare (zi/noapte, vară/iarnă).
- Identificarea zonelor cu presiune ridicată și rezolvarea problemelor raportate de consumatori printr-o analiză detaliată a rețelei.
- Ajustarea presiunii în funcție de tipologia consumatorilor și necesitatea de a menține echilibrul între performanță și pierderi.

2. Rapiditatea și calitatea reparațiilor:

- Controlul calității reparațiilor prin formarea continuă a personalului și dotarea cu echipamente și materiale performante.

- Reducerea timpului de rezolvare a avariilor monitorizând indicatorii de performanță și stabilind obiective de îmbunătățire anuală.

3. Proiectarea și managementul DMA-urilor:

- Implementarea unui sistem de monitorizare a pierderilor prin împărțirea rețelei în zone de măsurare a debitului (DMA-uri), pentru o monitorizare constantă a consumului și identificarea pierderilor.
- Gestionarea presiunii în fiecare DMA pentru a asigura funcționarea optimă a rețelei.
- Proiectarea DMA-urilor având în vedere factori precum nivelul de pierderi, dimensiunea zonei, profilul consumatorilor și cerințele de calitate a apei.

4. Controlul și detectarea pierderilor:

- Implementarea măsurilor imediate de monitorizare a presiunii în punctele critice și a debitelor vehiculate în rețelele contorizate, prin instalarea de senzori și integrarea acestora în sistemele SCADA.
- Monitorizarea zonelor sensibile cu senzori de zgomot și implementarea unui sistem de alertă pentru detectarea defectelor în timp util.

5. Măsurile comerciale:

- Contorizarea cu apometre cu citire la distanță pentru 100% din utilizatorii Municipiului Tulcea și înlocuirea apometrelor defecte sau cu consumuri necredibile.
- Verificarea terenului pentru a asigura înregistrarea corectă a branșamentelor și a consumatorilor fără contracte de furnizare a serviciilor.
- Implementarea unui program de control anual pentru limitarea pierderilor comerciale și identificarea consumatorilor frauduloși.
- Asigurarea suportului informațional pentru monitorizarea consumurilor și contractelor din zonele și localitățile în care sunt constituite DMA-uri.

Aceste măsuri vor contribui semnificativ la reducerea pierderilor de apă, la îmbunătățirea eficienței operaționale și la optimizarea gestionării resurselor de apă, asigurând totodată un serviciu mai bun pentru consumatori.

2. Îmbunătățirea gestionării activelor și optimizarea consumului energetic

Îmbunătățirea sistemului de management al activelor

Managementul activelor joacă un rol esențial în optimizarea repartizării fondurilor, asigurând în același timp menținerea nivelului dorit al serviciului. Există trei opțiuni principale în gestionarea activelor de-a lungul timpului, fiecare cu costuri și beneficii proprii:

1. Exploatarea și întreținerea activelor
2. Reabilitarea activelor

3. Înlocuirea activelor

Scopuri:

1. Optimizarea activităților de exploatare și întreținere.
2. Obținerea celui mai scăzut cost pe durata de viață a activelor.
3. Îmbunătățirea procedurilor de lucru referitoare la întreținere, reabilitare și înlocuire.
4. Sistematizarea informațiilor într-o bază de date unitară, complexă și eficientă, care să permită identificarea celor mai bune modalități de acțiune pentru fiecare activ.
5. Utilizarea extinsă a sistemului propriu de management al activelor pentru îmbunătățirea eficienței activităților de întreținere.

Beneficii:

1. Creșterea capacității de planificare și acoperire a costurilor viitoare de reparații și înlocuire a activelor.
2. Decizii operaționale îmbunătățite.
3. Răspuns mai rapid în caz de avarii.
4. Cunoștințe detaliate despre activele critice și cele non-critice.
5. Operare mai eficientă.
6. Comunicare îmbunătățită cu clienții.
7. Stabilirea tarifelor pe baza unor date operaționale fundamentate.
8. Elaborarea proiectelor de investiții pentru a răspunde necesităților reale ale sistemelor.

Metode și criterii, priorități

- Analiza costurilor pe durata de viață reprezintă fundamentul deciziilor de investiție.
- Evaluarea costurilor totale pe durata de viață a activelor, incluzând achiziția, instalarea, exploatarea, întreținerea, reparațiile și înlocuirea.
- Gradul de uzură al activelor este principalul criteriu de diferențiere pentru întreținere, reabilitare sau înlocuire.
- Evaluarea gradului de uzură și criticitatea activelor facilitează prioritizarea acestora.
- Prioritizarea se bazează pe:
 - Importanța activului în furnizarea serviciului (indicele de criticitate).
 - Gradul de uzură al activului.
 - Durata de viață rămasă.
 - Existența redundanței pentru activ.
 - Eficiența costurilor de exploatare și întreținere pe durata de viață rămasă.

Managementul activelor permite identificarea activelor prioritare și determinarea momentului optim pentru reabilitarea sau înlocuirea acestora, menținând nivelul dorit al serviciului și eficiența sistemului.

Obiective:

1. Implementarea unui modul de „Managementul Activelor”, care va permite următoarele activități:
 - Programarea lucrărilor
 - Determinarea echipei responsabile
 - Lansarea comenzilor
 - Generarea automată a unui feedback post-execuție
 - Înregistrarea informațiilor post-execuție în sistemul informatic
 - Raportarea costurilor specifice programelor și verificarea alocării acestora
 - Generarea rapoartelor privind gradul de încărcare a bugetului alocat

Eficientizarea consumului de energie

Managementul energetic este o componentă esențială a procedurilor generale de operare și întreținere pentru apa potabilă și canalizare, corelat cu alte funcții și planuri de operare, cum ar fi:

- Managementul activelor
- Controlul pierderilor și reducerea apei nefacturate
- Menținerea echipamentelor
- Optimizarea costurilor de operare și întreținere

Tratarea, colectarea, distribuirea și evacuarea apei necesită cantități semnificative de energie în aproape toate etapele proceselor. Costul cu energia este o componentă majoră din bugetul operatorilor regionali, alături de costurile cu personalul.

Scop: Eficientizarea consumului de energie la nivelul ariei de deservire a operatorului.

Obiective:

1. Informarea tuturor departamentelor și secțiilor despre cum echipa de management al energiei anticipează impactul regionalizării asupra consumului de energie.
2. Recunoașterea nevoii de eficientizare a consumului de energie electrică.
3. Monitorizarea și analiza consumurilor de energie electrică.
4. Identificarea îmbunătățirilor care pot fi aduse procedurilor de operare pentru optimizarea consumului de energie.
5. Elaborarea de rapoarte privind managementul energetic.

6. Implementarea inițiativelor aprobate pentru reducerea consumului de energie electrică.

Acțiuni:

1. Stabilirea echipei de management energetic.
2. Planificarea și instruirea echipei de management energetic.
3. Revizuirea procedurilor de monitorizare și întreținere a echipamentelor energetice.
4. Compararea consumului de energie cu alți operatori regionali.
5. Estimarea reducerilor posibile de consum de energie pe baza auditurilor energetice.
6. Revizuirea tarifelor existente pentru energie electrică și optimizarea acestora.
7. Identificarea și implementarea măsurilor de reducere a consumului de energie electrică, inclusiv prin minimizarea consumului în orele de vârf.

Aceste măsuri contribuie la reducerea costurilor energetice și la optimizarea resurselor, printr-o gestionare mai eficientă a consumului de energie electrică la nivelul întregii companii.

3. Managementul nămolurilor, reziduurilor și apelor uzate industriale

Managementul Nămolurilor și al Reziduurilor

Scopul principal al strategiei de valorificare a nămolului este dezvoltarea unui concept integrat de depozitare și valorificare a nămolului provenit din Stațiile de Epurare a Apelor Uzate (SEAU), astfel încât efectele negative asupra sănătății umane și asupra mediului înconjurător să fie minimizate. Se urmărește implementarea unei soluții sustenabile pe termen lung, bazată pe principiile siguranței și fiabilității.

În contextul european, depozitarea și reciclarea nămolului generat de SEAU sunt subiecte de dezbatere intensă. Aplicarea nămolului pe terenuri agricole poate aduce beneficii, precum îmbunătățirea proprietăților fizice, chimice și biologice ale solurilor, contribuind la creșterea recoltei. Totuși, utilizarea acestuia presupune riscuri potențiale asupra sănătății umane și asupra mediului, inclusiv asupra apei subterane, a corpurilor de apă de suprafață și a solului. Diseminarea nămolului pe terenuri trebuie realizată conform restricțiilor de mediu. Alte alternative, precum descompunerea, sunt insuficient implementate, iar incinerarea reprezintă o opțiune costisitoare.

Societatea Aquaserv S.A. Tulcea își propune să promoveze utilizarea durabilă a resurselor naturale, iar acest principiu se concretizează prin asigurarea unui serviciu sustenabil de alimentare cu apă și de canalizare. Gestionarea depozitării finale și valorificării nămolului provenit din stațiile de epurare este un subiect de importanță majoră pentru companie, având în vedere necesitatea conformării cu legislația specifică, dar și impactul direct asupra performanțelor economice și relațiilor cu consumatorii, precum și eficientizarea procesului de

epurare. Formarea nămolului în stațiile de epurare din localitățile deservite de companie va fi un efect al creșterii volumului de apă uzată colectată și supusă epurării, precum și al complexității procesului de epurare. Pornind de la premisa că nămolul reprezintă un deșeu, strategia de gestionare a acestuia se concentrează pe prevenirea formării, minimizarea cantității și valorificarea eficientă a acestuia.

Managementul Apei Uzate Industriale

Deversarea apelor uzate industriale în receptorii naturali, în care sunt prezente cantități mari de substanțe poluante, generează efecte negative semnificative asupra florei, faunei și economiei din aval de punctele de descărcare.

Apele uzate industriale trebuie supuse, în prealabil, unui proces de epurare parțială locală (preepurare) înainte de a fi evacuate într-o rețea de canalizare de ape uzate menajere, sau unui proces de epurare totală atunci când sunt descărcate direct într-un receptor natural. Aceste măsuri asigură eficiența procesului de epurare a apelor uzate și o monitorizare strictă a calității influentului în stațiile de epurare, având scopul de a încadra deversările în limitele legale admise.

În consecință, implementarea acestei strategii trebuie monitorizată constant, iar responsabilii din cadrul companiei trebuie să depună toate eforturile pentru colectarea și centralizarea datelor referitoare la agenții economici din zona deservită.

Obiective:

1. Implementarea eficientă a sistemului de management al evacuărilor industriale, în corelare cu managementul eficient al nămolurilor, având în vedere impactul calității apei uzate industriale evacuate asupra calității nămolului de epurare.
2. Conformarea cu prevederile legislative privind calitatea apei epurate, astfel încât deversările în emisar să respecte cerințele Directivei UE 91/271/EEC.

4. Protecția surselor de apă

Gestionarea și Protejarea Surselor de Apă

Disponibilitatea unei surse de apă permanentă și sigură reprezintă o condiție esențială pentru menținerea unei comunități stabile. De aceea, este imperativ să se asigure un management eficient și conservarea resurselor de apă ca surse naturale esențiale. Poluarea apei are un impact semnificativ asupra tuturor formelor de viață și poate afecta utilizarea acesteia în diverse domenii, precum potabilizarea, uzul menajer, industrial, agricultură, transport, comerț etc.

Obiective:

1. Adoptarea și implementarea unui plan de acțiuni pentru protejarea surselor de apă.
2. Conformarea cu Directiva 2001/60/EEC, Directiva cadru în domeniul apei, prin stabilirea unui cadru operativ aplicabil în acțiunile comunitare pentru asigurarea calității apei potabile și protejarea resurselor de apă de suprafață și subterane, cu scopul de a furniza servicii adecvate de alimentare cu apă și canalizare pentru populație, la tarife accesibile, și asigurând implementarea principiului „poluatorul plătește”.
3. Actualizarea periodică a informațiilor referitoare la calitatea apei la sursă și identificarea factorilor de poluare a surselor de apă.
4. Definirea unui cadru organizațional dedicat protecției surselor de apă, prin organizarea de întâlniri cu factorii relevanți care au responsabilități în domeniul gospodării apelor.
5. Determinarea zonelor de protecție sanitară și hidrogeologică conform legislației în vigoare.
6. Promovarea și conștientizarea populației din zona operativă privind importanța protejării surselor de apă.
7. Elaborarea unui program pentru prevenirea și combaterea efectelor poluării accidentale, incluzând o procedură de alertă și un plan de acțiune în caz de poluare accidentală, precum și dotarea echipelor de intervenție cu mijloacele necesare.
8. Instruirea echipelor de intervenție în caz de poluare accidentală.
9. Creșterea eficienței programului de intervenție în caz de poluare accidentală prin desfășurarea și aplicarea unor scenarii de simulare.
10. Implementarea unui sistem continuu de monitorizare a calității apei brute provenite din sursele utilizate în zona de operare.
11. Delimitarea clară a tuturor zonelor de protecție sanitară și asigurarea vizibilității perimetrelor acestora.
12. Implementarea unui sistem eficient de informare privind posibilele surse de poluare, prin includerea în programul de monitorizare continuă a calității apei brute a sistemului de monitorizare a apei din amonte, realizat de Administrația Națională Apele Române.
13. Asigurarea continuității alimentării cu apă în caz de poluare, în special pentru sursele vulnerabile (de captare de pe cursuri de apă de suprafață), prin implementarea unui plan de măsuri preventive.
14. Întreținerea facilităților de protecție și a salubrității zonelor protejate, prin efectuarea periodică a unor acțiuni de întreținere și curățare a acestor zone.

V.5. STRATEGII PRIVIND RESURSELE UMANE

1. Dezvoltarea unui sistem de management performant al resurselor umane

Dezvoltarea Competențelor Angajaților și Optimizarea Resurselor Umane

Societatea Aquaserv S.A. își va concentra eforturile pe dezvoltarea competențelor angajaților, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea colaborării în echipă, pentru a răspunde

provocărilor generate de noile investiții, creșterea nivelului de performanță și cerințele tot mai ridicate ale clienților. În acest sens, vor fi avute în vedere următoarele direcții:

1. **Îmbunătățirea Performanței Angajaților:** Se va urmări îmbunătățirea randamentului și comportamentului profesional al fiecărui angajat, contribuind astfel la creșterea performanței generale a resurselor umane și la sporirea productivității muncii în cadrul sistemului tehnic existent.
2. **Dezvoltarea unui Sistem de Management al Performanței Resurselor Umane:** Acesta va corela eficiența profesională cu obiectivele și valorile companiei, promovând o abordare integrată a dezvoltării resurselor umane.
3. **Reorganizarea Resurselor Umane pentru a Suporta Modernizarea Proceselor:** Compania va încuraja dezvoltarea capacității de a gestiona eficient noile sisteme moderne de apă și apă uzată, în contextul proceselor de re tehnologizare și automatizare a producției. Aceasta va implica reorganizarea resurselor umane din punct de vedere tehnologic, procedural și numeric.

Obiective:

1. Dezvoltarea competențelor angajaților, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea colaborării în echipă.
2. Asigurarea accesului tuturor angajaților la instruire, corespunzător pregătirii necesare posturilor, responsabilităților și cerințelor acestora.
3. Crearea unei echipe interne de formatori pentru a asigura capacitatea internă de instruire.
4. Instruirea tuturor managerilor pentru a dezvolta abilități de muncă în echipă și organizarea unor acțiuni interdepartamentale bazate pe colaborare.
5. Derularea unei campanii ample de informare și instruire a angajaților cu privire la misiunea și obiectivele companiei, importanța resurselor umane în atingerea rezultatelor dorite și așteptările angajatorului.
6. Revizuirea periodică a sistemului de evaluare a performanțelor individuale, aliniat la obiectivele și strategiile companiei.
7. Evaluarea periodică a gradului de satisfacție a angajaților.
8. Implementarea unui sistem echitabil de recompense, bazat pe performanțele obținute în urma evaluării individuale.
9. Realizarea unei analize la nivelul resurselor umane privind pregătirea, expertiza, competențele, vârsta, responsabilitățile și sarcinile existente.
10. Elaborarea și implementarea unui plan de instruire, perfecționare, specializare, recalificare și reconversie profesională, diferențiat în funcție de activitățile, procesele, subprocesele, instalațiile, utilajele și echipamentele implicate.

Rezultate Așteptate:

1. Realocarea sarcinilor și responsabilităților în cadrul companiei.
2. Creșterea proporției personalului cu studii medii și superioare, cu pregătire tehnică și tehnologică avansată, adaptată la noile procese automatizate.
3. O parte din personalul implicat în activitățile de tratare, pompare și epurare va fi realocat în echipele de mentenanță, specializate pe diferite tipuri de activități (proces, utilaje, instalații hidraulice, electrice, automatizări, clădiri).
4. Activitatea echipelor de mentenanță se va concentra pe întreținerea proactivă a sistemelor de apă și apă uzată, modelul de management al activelor permițând generarea automată a planurilor de mentenanță pe termen scurt și lung, adaptate fiecărei activități, inclusiv alocarea resurselor umane, materiale și financiare necesare.

V.6. STRATEGII PRIVIND SISTEME INFORMAȚIONALE

1. Eficientizarea comunicării interne prin soluții electronice

Îmbunătățirea Comunicării Interne și a Colaborării între Angajați prin Tehnologii Digitale

Societatea are în vedere îmbunătățirea comunicării interne și consolidarea relațiilor de colaborare între angajați prin promovarea utilizării tehnologiilor digitale, inclusiv a comunicațiilor electronice și semnăturilor electronice.

Beneficii:

1. **Furnizarea unei experiențe consistente pentru fiecare utilizator**, facilitând interacțiunea personalului cu procesele, conținutul și datele organizației.
2. **Creșterea productivității angajaților** prin simplificarea fluxurilor de lucru zilnice, cum ar fi inițierea, urmărirea și raportarea activităților comune, precum revizuirea și aprobarea documentelor, monitorizarea problemelor și colectarea semnăturilor.
3. **Implementarea unui acces extins la informații** pentru întreaga organizație, facilitând o circulație mai rapidă și eficientă a datelor.
4. **Facilitarea procesului decizional**, oferind managementului acces în timp real la informații critice, ceea ce permite adoptarea unor decizii mai bine fundamentate.

Obiective:

1. Digitalizarea activităților interne ale societății.
2. Crearea unor baze de date specifice, accesibile diverselor părți interne ale organizației.

V.7. STRATEGII DE DEZVOLTARE PRIN INVESTIȚII

Compania a abordat, prin programele consecutive de investiții majore din ultimii ani, majoritatea problemelor presante ale infrastructurii, în special în zonele preluate ca urmare a

procesului de regionalizare. Cu toate acestea, factorii obiectivi, precum extinderea și dezvoltarea zonelor rezidențiale, în special în mediul urban, necesitatea modernizării zonelor rurale și continuarea îmbunătățirii infrastructurii urbane, alături de cerințele impuse de Directivele Europene și actele de aderare, impun noi etape de investiții pentru a asigura conformitatea completă în ceea ce privește calitatea apei, mediul înconjurător și condițiile de viață.

Astfel, Planul de Management pentru componenta de dezvoltare în perioada de referință include patru obiective principale:

1. **Pregătirea și implementarea etapelor următoare de investiții finanțate prin Programul de Dezvoltare Durabilă (PDD)**, având în vedere experiența acumulată, pentru a asigura conformitatea cu condiționalitățile din Capitolul de Mediu.
2. **Implementarea lucrărilor de investiții și reparații din surse proprii ale operatorului**, conform surselor alocate anual prin bugetul de venituri și cheltuieli.
3. **Colaborarea cu autoritățile locale** pentru identificarea surselor de finanțare destinate investițiilor de modernizare și reabilitare de mică amploare (IID).
4. **Încurajarea agenților economici monitorizați** în cadrul grupelor de risc pentru înființarea de elemente de infrastructură (stații de preepurare), contribuind astfel la reducerea riscurilor de mediu.

Pentru sectorul de apă, se propun următoarele măsuri de implementat:

1. **Dezvoltarea și implementarea strategiei de protecție a surselor de apă**, care va include:
 - Reabilitarea conductelor de apă cu pierderi sau scurgeri și a instalațiilor pentru a reduce pierderile de apă și a crește potențialul de extindere a rețelelor, fără a crea o cerere suplimentară pentru resursele de apă subterană și de suprafață;
 - Monitorizarea continuă a calității și cantității apei subterane și de suprafață pentru a răspunde rapid la modificările parametrilor;
 - Implementarea măsurilor de reducere a consumului de apă prin educarea consumatorilor și stabilirea unui tarif adecvat pentru apă;
 - Promovarea colectării și stocării apei meteorice pentru a limita cerințele de apă în scopuri horticole în zonele urbane și rurale.
2. **Dezvoltarea și implementarea strategiei de extindere și reabilitare a rețelelor de apă existente**, care va include:
 - Creșterea conectivității populației la rețeaua publică de apă potabilă, cu beneficii asupra sănătății;
 - Creșterea veniturilor pentru a asigura funcționarea optimă a operatorului;
 - Îmbunătățirea serviciilor oferite clienților.
3. **Dezvoltarea și implementarea tehnologiilor și proceselor de tratare a apei potabile** pentru a respecta parametrii de calitate impuși de legislația în domeniu.

4. **Dezvoltarea și implementarea strategiei de gestionare a nămolului din procesul de tratare a apei potabile**, incluzând:
 - Prevenirea poluării surselor de apă subterană și de suprafață prin depozitarea necorespunzătoare a nămolului;
 - Utilizarea nămolului în scopuri agricole, conform reglementărilor specifice.
5. **Colectarea de date privind toate activele și rețelele de alimentare cu apă din regiune**, pentru a permite realizarea următoarelor sarcini:
 - Aplicarea strategiei de reducere a cantităților de apă nefacturată;
 - Înregistrarea sistematică a intervențiilor și reclamațiilor clienților;
 - Asigurarea contorizării corecte la nivel general și local;
 - Dezvoltarea planurilor de reabilitare a rețelelor pe baza datelor colectate și procesate.

Pentru sectorul apelor uzate, se propun următoarele măsuri de implementat:

1. Compararea ratelor de conectivitate la serviciile de apă cu cele ale serviciilor de apă uzată indică necesitatea unor investiții semnificative în sectorul apelor uzate, aspect reflectat în calendarul de îmbunătățire a sistemelor de apă uzată, conform Tratatului de Aderare al României la Uniunea Europeană.
2. **Dezvoltarea și implementarea strategiei pentru protecția surselor de apă din sistemul de apă uzată**, care va include:
 - Reabilitarea rețelelor de canalizare defecte pentru a preveni poluarea surselor de apă;
 - Inspectarea și vidanjarea foselor septice pentru a asigura conformitatea cu cerințele legale;
 - Monitorizarea, întreținerea și repararea deversoarelor de canalizare combinate;
 - Inspectarea și curățarea canalizării pentru a minimiza riscurile de inundație și deversare necontrolată.
3. **Dezvoltarea și implementarea strategiei de gestionare a nămolului din sistemul de apă uzată**, incluzând:
 - Prevenirea poluării apei subterane și de suprafață prin depozitarea necorespunzătoare a nămolului;
 - Recuperarea energiei din nămol și/sau utilizarea acestuia în scopuri agricole, în conformitate cu reglementările legislative privind managementul nămolului.
4. **Colectarea de date privind toate sistemele centralizate de apă uzată**, care va include:
 - Inspecția rețelelor pentru toate rețelele centralizate;
 - Măsurarea infiltrărilor și fluxurilor de intrare pentru a analiza nevoile de reabilitare viitoare;
 - Înregistrarea intervențiilor și reclamațiilor clienților;
 - Dezvoltarea planurilor de reabilitare pe baza datelor colectate și procesate;

- Dezvoltarea sistemelor GIS și de management al activelor pentru a sprijini procesul decizional;
 - Achiziționarea de utilaje performante pentru curățarea și decolmatarea rețelelor de canalizare;
 - Elaborarea planurilor de management al apelor uzate industriale pentru toate activitățile din aria de operare.
5. **Extinderea și reabilitarea rețelelor de apă uzată existente**, acolo unde este necesar, pentru realizarea obiectivelor de conectare.
 6. **Continuarea extinderii și realizării proiectelor de apă uzată în mediul rural**, pentru atingerea nivelului necesar de conectare.
 7. **Respectarea obligațiilor privind acquis-ul de mediu**, convenite între România și Uniunea Europeană prin Tratatul de Aderare, în vederea îmbunătățirii calității apei potabile pentru conformarea cu standardele UE (98/83/EC), creșterea accesibilității și calității serviciilor de apă și canalizare, și îmbunătățirea calității mediului înconjurător, protejând sănătatea umană și utilizând resursele naturale într-un mod prudent și rațional.

1. Atragerea de fonduri nerambursabile pentru dezvoltarea infrastructurii de apă și canalizare

Accesarea de noi fonduri europene pentru sectorul de apă potabilă și apă uzată în aria de delegare a AQUASERV S.A.

Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Tulcea – finanțat prin Programul Dezvoltare Durabilă (PDD)

Obiectivele generale ale proiectului:

- Asigurarea conformității totale cu Directivele Uniunii Europene și legislația națională referitoare la alimentarea cu apă, colectarea și tratarea apelor uzate;
- Creșterea gradului de acoperire al populației cu servicii de alimentare cu apă și canalizare până la 100% în aglomerările respective;
- Îmbunătățirea capacității instituționale locale de implementare a proiectelor.

Scopul general

În perioada de programare 2021-2027, vor fi prioritizate investițiile necesare pentru conformarea cu prevederile relevante ale Directivelor Uniunii Europene. În măsura în care sunt justificate corespunzător, vor fi incluse în proiecte și alte investiții necesare pentru funcționarea optimă a sistemelor de apă și canalizare. Totodată, vor fi prevăzute și investiții destinate eficientizării operațiunilor infrastructurii de apă și apă uzată, inclusiv măsuri de adaptare la schimbările climatice. Proiectele vor viza un echilibru între modernizarea sistemelor de apă și

apă uzată din aglomerările aflate în aria de operare a Operatorului Regional și extinderea ariei de operare, consolidând beneficiile obținute în urma procesului de regionalizare.

"Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Tulcea, în perioada 2021-2027", finanțat prin Programul Operațional Dezvoltare Durabilă (PDD), reprezintă o completare a investițiilor finanțate prin POS Mediu/POIM în cadrul proiectului „Extinderea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Tulcea”.

Astfel, investițiile în sectorul de alimentare cu apă se concentrează pe reabilitarea și extinderea sistemelor zonale de alimentare cu apă din aria de delegare. Lucrările propuse vizează asigurarea furnizării apei potabile, la calitatea impusă de cerințele legislației în vigoare (care transpun Directiva 98/83/EC privind apa destinată consumului uman).

În domeniul apei uzate, investițiile propuse vor include extinderea rețelelor de canalizare și creșterea gradului de colectare a apelor uzate în aria de operare, asigurându-se astfel servicii de colectare a apelor uzate până la finalul perioadei de implementare. De asemenea, se vor asigura parametrii de epurare a apelor uzate conform Directivei CE și angajamentelor asumate de România prin Tratatul de Aderare la Uniunea Europeană.

V.8. STRATEGIA PRIVIND CONTROLUL INTERN MANAGERIAL

Conform Contractelor de Mandat, Directorii Societății au, printre atribuțiile lor, responsabilitatea de a verifica funcționarea sistemului de control managerial. În cadrul activităților ce trebuie întreprinse, se regăsesc și cele referitoare la gestionarea sistemului de control intern managerial. Astfel, obiectivele generale ale companiei pot fi grupate în trei categorii:

1. **Eficacitatea și eficiența funcționării:** Se urmărește respectarea planificării, atingerea obiectivelor misiunii companiei și utilizarea resurselor în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate.
2. **Fiabilitatea informațiilor interne și externe:** Se vizează menținerea unei contabilități adecvate și asigurarea fiabilității informațiilor utilizate sau difuzate către terți.
3. **Conformitatea cu legile, reglementările și politicile interne:** Se urmărește asigurarea desfășurării activităților companiei în conformitate cu obligațiile impuse de legislație, reglementări și cu respectarea politicilor interne.

Aceste obiective generale constituie direcțiile de acțiune pentru fiecare angajat al companiei. Îndeplinirea acestui proces poate fi realizată cu succes doar dacă sunt respectate următoarele principii fundamentale ale unui control intern:

- Adaptabilitatea la dimensiunea, complexitatea și mediul specific al companiei;

- Acoperirea tuturor nivelurilor de conducere, activităților și operațiunilor companiei;
- Finalitatea controlului intern constă în asigurarea responsabilă că obiectivele vor fi atinse;
- Respectarea regulilor minime de management, conform standardelor de control intern.

Obiective specifice:

1. Funcționarea Comisiei cu atribuții de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică pentru implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern/managerial;
2. Elaborarea și aplicarea unui program de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial;
3. Monitorizarea aplicării programului de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial;
4. Întocmirea raportărilor semestriale și anuale referitoare la stadiul implementării SCM, conform legislației în vigoare.

VI. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

Obiectivele strategice și direcțiile de acțiune relevante reprezintă elementele fundamentale în configurarea unui sistem coerent de management al performanței, care servește drept bază pentru elaborarea setului de obiective și indicatori cheie de performanță (ICP) — atât financiari, cât și nefinanciari. Acest set de ICP este prevăzut ca anexă la contractele de mandat și contribuie la asigurarea alinierii dintre strategia organizației și sistemul de guvernare corporativă.

Indicatorii cheie de performanță (ICP) propuși pentru fundamentarea componentei variabile a remunerației sunt concepuți în conformitate cu cadrul legal aplicabil în materia guvernării corporative a întreprinderilor publice, respectiv Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice și Hotărârea Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea metodologiei de calcul a remunerației variabile.

În contextul prevederilor O.U.G. nr. 109/2011, categoriile de indicatori financiari considerați obligatorii și aplicabili tuturor întreprinderilor publice includ următoarele componente esențiale pentru buna guvernare financiară:

- **Politica de investiții:** reflectă eficiența și oportunitatea alocării resurselor de capital în proiecte de dezvoltare și modernizare;
- **Finanțarea:** măsoară sustenabilitatea și echilibrul surselor de finanțare, precum și gradul de îndatorare al întreprinderii;
- **Operațiunile:** vizează performanța operațională a activităților curente și eficiența proceselor de producție sau prestare a serviciilor;

- **Rentabilitatea:** evidențiază capacitatea întreprinderii de a genera profituri în raport cu resursele utilizate;
- **Rata de distribuție a profitului sub formă de dividende:** relevă politica de recompensare a acționarilor și sustenabilitatea acesteia.

Totodată, O.U.G. nr. 109/2011 stabilește două categorii distincte de indicatori de performanță, fiecare cu scopuri specifice în cadrul guvernancei corporative:

1. **Indicatori de performanță pentru monitorizarea performanței generale a întreprinderilor publice:** Acești indicatori permit evaluarea continuă a performanței globale a întreprinderii, asigurând transparența și responsabilizarea managementului în fața autorității tutelare și a altor părți interesate.
2. **Indicatori cheie de performanță (ICP) pentru determinarea componentei variabile a remunerației directorilor:** Aceștia sunt selectați în mod specific pentru a evalua gradul de realizare a obiectivelor asumate prin contractele de mandat, în concordanță cu planul de administrare și strategia aprobată, și stau la baza recompensării performanței individuale a membrilor conducerii executive.

Prin urmare, stabilirea și implementarea acestui sistem de indicatori, în conformitate cu principiile de guvernare corporativă, contribuie la creșterea transparenței, responsabilității și eficienței în managementul întreprinderilor publice, consolidând totodată relația de încredere între conducere, autoritatea publică tutelară și ceilalți stakeholderi.

Pentru a asigura operaționalizarea și cuantificarea obiectivelor strategice prioritare, Scrisoarea de așteptări a definit un set de indicatori de performanță specifici, destinați monitorizării și evaluării periodice a performanței societății Aquaserv.

Propunerea Consiliului de Administrație privind stabilirea valorilor-țintă aferente indicatorilor de performanță pentru monitorizarea activității societății Aquaserv S.A., aferentă mandatului 2025–2028, a fost fundamentată în conformitate cu prevederile art. 4⁷, alin. (2) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, anexele nr. 2a și 2b ale Hotărârii Guvernului nr. 639/2023, precum și cu dispozițiile Ordinului Președintelui AMEPIP nr. 651/2024 privind stabilirea nivelului minim al indicatorilor de performanță aplicabili întreprinderilor publice.

Indicatori financiari de performanță

Nr. Crt	Categorie	Indicator	UM	Obiectiv de performanță	2025	2026	2027	2028
1	Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital	%	Modernizarea și reabilitarea	3,97	3,97	3,97	3,97

Nr. Crt	Categorie	Indicator	UM	Obiectiv de performanță	2025	2026	2027	2028
		(CapEx)		infrastructurii de apă și apă uzată				
2	Finanțarea	Rata lichidității curente (CR)	%	Eficiența economică – rambursarea ratelor și creditelor contractate	1	1	1	1
3	Finanțarea	Levierul	nr	Eficiența economică – Asigurarea capacității de plată a datoriilor totale	>0<1	>0<1	>0<1	>0<1
4	Operațiuni	Viteza de rotație a activelor (TAT)	nr	Eficiența economică – Gestionarea eficientă a activelor societății	min 0,04	min 0,04	min 0,04	min 0,04
5	Operațiuni	Viteza de rotație a creanțelor (RT)	nr	Eficiența economică – Autofinanțarea costurilor de operare și dezvoltare	1	1	1	1
6	Rentabilitate	Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	%	Creșterea rentabilității în raport cu valoarea capitalului propriu	2,42	3	3,5	4
7	Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor (DPR)	%	Menținerea unei politici sustenabile de dividend	min 50%	min 50%	min 50%	min 50%

Indicatori nefinanciari de performanță

Nr Crt	Categorie	Indicator	UM	Obiectiv de performanță	2025	2026	2027	2028
1	Mediu	Asigurarea gradului de conformare cu normele de mediu	nr	Îmbunătățirea calității mediului	0 sancțiuni	0 sancțiuni	0 sancțiuni	0 sancțiuni
2	Clienți	Scorul satisfacției clienților	%	Orientarea către client – creșterea satisfacției	50	55	60	65
3	Angajați	Instituirea unui sistem de management prin obiective	%	Creșterea eficienței și profesionalismului personalului	50%	75%	85%	95%
4	Angajați	Instituirea	%	Creșterea	100%	100%	100%	100%

Nr Crt	Categorie	Indicator	UM	Obiectiv de performanță	2025	2026	2027	2028
		unui sistem de siguranță al angajaților		eficienței personalului	instruiri ISU și SSM	instruiri ISU și SSM	instruiri ISU și SSM	instruiri ISU și SSM
5	Etică și integritate	Actualizarea Codului de Etică	Anual	Dezvoltarea SCIM	Până la 31.05	Până la 31.05	Până la 31.05	Până la 31.05
6	Etică și integritate	Implementarea Planului de Integritate	%	Creșterea integrității entității	≥90%	≥90%	≥95%	≥95%
7	Guvernanță corporativă	Numărul de reuniuni ale Consiliului de Administrație	nr	Implementarea mecanismelor de guvernanță corporativă	12	12	12	12
8	Guvernanță corporativă	Rata de participare la reuniunile CA (Rp)	%	Asigurarea transparenței decizionale și a activității de conducere	100%	100%	100%	100%

Indicatorii cheie de performanță (ICP), atât financiari cât și nefinanciari, propuși pentru calculul componentei variabile anuale a remunerației, sunt stabiliți în conformitate cu dispozițiile legale în materie de guvernanță corporativă a întreprinderilor publice, respectiv Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 și Hotărârea Guvernului nr. 639/2023.

Conform prevederilor contractelor de mandat încheiate cu directorii, structura remunerației acestora include o indemnizație fixă brută lunară, precum și o componentă variabilă. Aceasta din urmă este determinată în funcție de gradul de realizare a indicatorilor cheie de performanță (ICP), aprobați și asumați prin contract, care reflectă obiectivele strategice și operaționale ale societății.

Indicatorii de performanță sunt clasificați în două categorii:

- **Financiari**, care reflectă eficiența economică, rentabilitatea, sustenabilitatea financiară și politica de investiții și dividende;
- **Nefinanciari**, care includ indicatori operaționali, orientați spre îmbunătățirea calității serviciilor publice, creșterea satisfacției clienților, dezvoltarea resursei umane, promovarea integrității și consolidarea guvernanței corporative.

Această structurare asigură o abordare echilibrată și integrată a performanței, corelând recompensarea conducerii executive cu rezultatele obținute și cu responsabilitățile asumate în domeniul guvernancei corporative.

Indicatori Cheie de Performanță propuși pentru Componentele Variabile ale Remunerării Directorilor, în conformitate și în completarea indicatorilor privind monitorizarea performanței societății, dar fără limitare la aceștia,

DIRECTOR GENERAL

Nr. crt	Indicatori economici:	Formula	Valori planificate	Grad de realizare	Pondere
A1. Indicatori financiari					
FLUX DE NUMERAR					
1	Gradul de încasare a facturilor cu o vechime de până la 270 zile (%)	Procent de încasare din facturile emise cu o vechime de până la 270 de zile	I: 90 II: 91 III: 93 IV: 95	Dacă valoarea realizată este mai mare decât cea planificată	10
DATORII					
2	Rambursarea ratelor și a comisioanelor aferente creditelor existente (%)	Rambursarea ratelor împrumuturilor la termenele stabilite prin contracte	I:100 II: 100 III: 100 IV: 100	Dacă valoarea realizată este conformă cu cea planificată	10
INVESTIȚII					
3	Realizarea investițiilor din surse proprii din planul anual de investiții (%)	Valoarea investiții realizate/ Valoare investiții propuse x 100	I:85 II: 90 III: 92 IV: 95	Dacă valoarea realizată este mai mare decât cea planificată	10
PROFITABILITATE					
4	Rata profitului brut înainte de amortizare și redevență (%)	(Venituri exploatare - Cheltuieli exploatare - Cheltuieli amortizare - Redevență) / Venituri exploatare x 100	I: 2,5 II: 2,5 III: 2,5 IV: 2,5	Dacă valoarea realizată este mai mare decât cea planificată	10
5	Gradul de realizare al productivității muncii raportat la valorile prevăzute prin BVC (%)	Grad productivitate realizat/Grad productivitate BVC	I:90 II: 90 III: 90 IV: 90	Dacă valoarea realizată este mai mare decât cea planificată	10
A2. Indicatori operaționali					
6	Nr. abonați deserviți per	Nr. abonați (nr. localități	I: 65	Dacă valoarea	7

	angajat	apă) / Nr. total angajați	II: 67 III: 70 IV: 75	realizată este mai mare decât cea planificată	
7	Stabilirea obiectivelor personalului din structura organizatorică	Număr personal la care s-au stabilit indicatori de performanță/ Număr personal total x 100	I: 6 II:100 III:100 IV:100	Dacă valoarea realizată este mai mare decât cea planificată	10
8	Instituirea unui sistem de siguranță al angajaților (%)	Nr. de instruiți ISU și SSM efectuate/Nr. de instruiți ISU și SSM necesare x 100	I: 100 II: 100 III: 100 IV: 100	Dacă valoarea realizată se menține la cea planificată	3
A3. Indicatori orientați către servicii publice					
9	Apa nefacturată (%)	(Volum dat spre distribuție - Volum de apă facturat) / Volum dat spre distribuție x 100	I: 42 II: 41 III: 40 IV: 39	Dacă valoarea realizată este mai mică decât cea planificată	10
10	Asigurarea gradului de conformare cu normele de mediu (nr.)	Nr. de sancțiuni aplicate	I: 0 II: 0 III: 0 IV: 0	Dacă valoarea realizată se menține la cea planificată	5
11	Scorul satisfacției clienților (%)	Nr. chestionare clienți cu scor 4 și 5/Nr. total chestionare clienți x 100	I: 50 II: 55 III: 60 IV: 65	Dacă valoarea realizată este mai mare decât cea planificată	5
A4. Indicatori de governanță corporativă					
12	Stabilirea, revizuirea și raportarea la timp a indicatorilor de performanță	-	I: 100 II: 100 III: 100 IV: 100	Raportare indicatori la termen legal	2
13	Dezvoltarea sistemului de control intern managerial implementat în conformitate cu cerințele legale în vigoare	Realizarea acțiunilor prevăzute în programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial (%)	I: 90 II:92 III:93 IV:95	Dacă valoarea realizată este mai mare decât cea planificată	5
14	Creșterea integrității instituționale prin implementarea măsurilor de prevenire a corupției	Nr. măsuri din Planul de Integritate implementate/ Nr. total de măsuri scadente din Planul de Integritate în vigoare x	I: 90 II:90 III:95 IV:95	Dacă valoarea realizată este mai mare decât cea planificată	3

		100			
TOTAL					100

Propunere privind structura ponderilor indicatorilor de performanță (ICP) utilizați în stabilirea remunerației variabile a Directorului General:

- **Indicatori financiari** –50%
- **Indicatori nefinanțari** – 50%, defalcați astfel:
 - Indicatori operaționali – 20%
 - Indicatori orientați către servicii publice – 20%
 - Indicatori de guvernanță corporativă – 10%

DIRECTOR ECONOMIC

Nr. crt	Indicatori economici:	Formula	Valori planificate	Grad de realizare	Pondere
A1. Indicatori financiari					
FLUX DE NUMERAR					
1	Rata lichidității generale	Total active/Total Pasive	I: >1 II: >1 III: >1 IV: >1	Dacă valoarea realizată este mai mare decât cea planificată	15
DATORII					
2	Nivelul plăților restante (val)	Valoare plăți restante ce depășesc termenul de scadență	I: 0 II: 0 III: 0 IV: 0	Dacă valoarea realizată se menține la cea planificată	13
3	Rata capacității de plată	Casa și conturi la bănci/Datorii curente	I: >0.10 II: >0.15 III: >0.20 IV: >0.25	Dacă valoarea realizată este mai mare decât cea planificată	12
4	Îndeplinirea obligațiilor către bugetul de stat, bugetul asigurărilor și bugetele locale (%)	Obligațiile către bugetele și fondurile sociale s-au achitat la termenul legal	I: 100 II: 100 III: 100 IV: 100	Dacă valoarea realizată se menține la cea planificată	15
INVESTIȚII					
5	Gradul de atribuire a contractelor de investiții	Număr total contracte atribuite din totalul cuprins	I: 85 II: 90	Dacă valoarea realizată este	15

	din resursele proprii (%)	în programul de investiții	III: 92 IV: 95	mai mare decât cea planificată	
PROFITABILITATE					
6	Realizarea profitului stabilit în BVC anual (%)	Gradul de realizare al profitului raportat la profitul previzionat în BVC	I: 85 II: 90 III: 95 IV: 97	Dacă valoarea realizată este mai mare decât cea planificată	13
VENITURI					
7	Gradul de realizare al veniturilor prevăzute în BVC anual (%)	Total venituri anuale/Total venituri din BVC	I: 90 II: 90 III: 95 IV: 95	Dacă valoarea realizată este mai mare decât cea planificată	17
A2. Indicatori de governanță corporativă					
8	Stabilirea, revizuirea și raportarea la timp a indicatorilor de performanță economici	-	I: 100 II: 100 III: 100 IV: 100	Raportare indicatori la termen legal	2
9	Stabilirea politicilor managementului de risc în domeniul economic (%)	Realizarea și revizuirea registrului de riscuri în domeniul economic anual	I: 90 II: 92 III: 93 IV: 95	Dacă valoarea realizată este mai mare decât cea planificată	5
10	Stabilirea indicatorilor de performanță a salariaților din structura economică (%)	Nr. salariați cărora s-au stabilit indicatori de performanță/Nr. total de salariați din structura economică	I: 75 II: 80 III: 90 IV: 100	Dacă valoarea realizată este mai mare decât cea planificată	3
TOTAL					100

Propunere privind structura ponderilor indicatorilor de performanță (ICP) utilizați în stabilirea remunerației variabile a Directorului Economic:

- **Indicatori financiari** –90%
- **Indicatori nefinanciari** – 10%, defalcați astfel:
 - Indicatori de governanță corporativă – 10%

VII. CONCLUZII

În concluzie, analiza obiectivelor de eficiență și dezvoltare prezentate în cadrul Componentei de Management a Planului de Administrare al Aquserv SA Tulcea evidențiază un angajament al companiei față de îmbunătățirea continuă a infrastructurii de apă și apă uzată, în conformitate cu reglementările și directivele europene și naționale. Aquserv SA urmărește implementarea unor soluții eficiente pentru extinderea și modernizarea rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, atât în mediul urban, cât și rural, cu scopul de a asigura accesul complet al populației la servicii de calitate.

Compania dezvoltă o abordare strategică în gestionarea resurselor, investițiilor și implementarea unor măsuri care să răspundă provocărilor legate de schimbările climatice, eficiența operațională și dezvoltarea durabilă a infrastructurii. Prin proiectele de modernizare și extindere a rețelelor de apă și apă uzată, Aquserv SA vizează nu doar respectarea standardelor europene, dar și îmbunătățirea calității vieții cetățenilor din județul Tulcea.

De asemenea, prin implementarea unui sistem de control intern managerial eficient, compania se asigură că toate procesele administrative și operaționale se desfășoară într-un cadru legal și conform reglementărilor în vigoare. Aceasta va contribui la transparența și responsabilitatea în gestionarea resurselor publice, asigurând totodată o aliniere constantă la standardele de bună practică în domeniu.

Data,

11 aprilie 2025

Director General,

Ing. Ifrim Catrinescu Valentin

Director Economic,

Ec. Matei Selda Georgiana