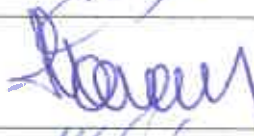


CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE

PLAN DE ADMINISTRARE-COMPONENTA DE ADMINISTRARE

2025-2029

Beneficiar		Societatea AQUASERV S.A. TULCEA Consiliul de Administrație	Semnătura
Elaborat	Președinte C.A.	Vâlcu Stoian	
	Administrator neexecutiv	Antonescu Alina	
	Administrator neexecutiv	Pascale Rodica	
	Administrator neexecutiv	Moraru Anastase	
	Administrator neexecutiv	Zamfir Ionel	
	Administrator neexecutiv	Mihai Veronica	
	Administrator neexecutiv	Bumbac Ionela	

Beneficiar		Societatea AQUASERV S.A. TULCEA Adunarea Generală a Acționarilor	Semnătura
Aprobat	Reprezentant U.A.T. Tulcea	Ștefan Ilie	
	Reprezentant Consiliul Județean Tulcea	Mihaela Ivanov	
	Reprezentant U.A.T. Măcin	Mihai Dușu	
	Reprezentant U.A.T. Isaccea	Ștefan Neculai	
	Reprezentant U.A.T. Sulina	Maria Bălan	

CUPRINS

COMPONENTA DE ADMINISTRARE

1. INTRODUCERE

2. CADRUL GENERAL

2.1 Scurtă prezentare a societății

2.2 Cadrul instituțional

2.3 Cadrul legal

3. ANALIZA SWOT

3.1 Strategia societății

Obiectivele societății

4. PRINCIPII DIRECTOARE PRIVIND ADMINISTRAREA SOCIETĂȚII AQUASERV S.A. TULCEA ÎN PERIOADA 2025-2028

5. RELAȚII INSTITUȚIONALE

5.1 Relația cu clienții

5.2 Relația cu acționarii

5.3 Relația cu managerii

5.4 Relația cu angajații

5.5 Relația cu comunitățile

6. VIZIUNE, MISIUNE, AȘTEPTĂRILE ACȚIONARILOR ȘI INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

6.1 Viziune

6.2 Misiune

6.3 Așteptările autorității publice și ale acționarilor

6.3.1. Așteptări cu privire la politica de dividende/vărsăminte din profitul net al societății Aquaserv

6.3.2. Așteptări privind politica de investiții aplicabilă societății

6.3.3. Așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor, cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere

6.3.4. Așteptările autorității publice în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative

6.3.5. Așteptări ale autorității publice tutelare privind cheltuielile de capital, reducerile de cheltuieli și alte aspecte ale afacerii

6.4 Indicatori de performanță

6.5 Priorități strategice

7. CONCLUZII

1. INTRODUCERE

Contextul elaborării actualului Plan de administrare este legislația relevantă la nivel European și național în domeniul guvernancei corporative a întreprinderilor publice.

Scopul elaborării prezentului document este acela de a stabili Planul de administrare cuprinzând strategia de administrare a serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare pe durata mandatului Consiliului de administrație al societății AQUASERV S.A., numit pentru perioada 2025-2029, pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în Scrisoarea de așteptări de întocmită de Unitatea administrativ-teritorială Municipiul Tulcea, în calitate de autoritate tutelară.

Planul de administrare are la bază viziunea managerială a membrilor Consiliului de Administrație asupra perspectivelor de consolidare și dezvoltare strategică a AQUASERV S.A. pe baza evoluției până în prezent a serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare, ținând cont de contextul și tendințele actuale în domeniul serviciilor de profil la nivel național și internațional și de prognozele și perspectivele ce pot fi anticipate astfel încât să ducă la edificarea unei societăți de utilități moderne, viabile financiar, sustenabile economic, care să ofere servicii de calitate clienților, să fie responsabilă față de societate, față de toți ceilalți parteneri implicați în derularea serviciului și față de mediu în condițiile unei dezvoltări durabile.

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

În acest sens, una din principalele preocupări ale Consiliului de administrație va fi sprijinul acordat conducerii executive a societății în vederea continuării investițiilor necesare în perioada de finanțare următoare pentru atingerea criteriilor de conformare cu Directivele UE.

În al doilea rând, Planul de administrare va operaționaliza obiectivele, indicatorii de performanță și măsurile pentru atingerea, monitorizarea și evaluarea rezultatelor previzionate după cum au fost stabilite pentru actualul mandat al Consiliului de administrație.

Pe lângă faptul de a fi un document de planificare strategică pe termen scurt și mediu, Planul de administrare va contribui esențial și la informarea partenerilor implicați în derularea serviciului, ca premisă a transparenței administrării societății față de publicul larg.

2. CADRUL GENERAL

2.1. Scurtă prezentare a societății

Societatea Aquaserv S.A., înființată ca Operator Regional în anul 2004, este organizată ca o societate pe acțiuni și este înmatriculată la Registrul Comerțului Tulcea cu nr. J2004000348364, având ca principal obiect de activitate, captarea, tratarea, transportul și distribuția apei potabile, precum și colectarea, transportul și epurarea apelor uzate și pluviale.

Societatea are ca scop realizarea proiectelor de dezvoltare a infrastructurii aferente serviciilor pe baza strategiei de dezvoltare la nivelul județului Tulcea și furnizarea în comun a serviciilor, forma de gestiune fiind gestiunea directă, ce s-a realizat în baza unui Contract de delegare a gestiunii încheiat în conformitate cu prevederile Legii nr.51/2004 a serviciilor comunitare de utilități publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Societatea AQUASERVS.A. își desfășoară activitatea în sistemul gestiunii delegate 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" ca autoritate delegantă, care a aprobat delegarea de gestiune societății Aquaserv S.A. în calitate de Operator Regional.

Obiectivul major al societății este îmbunătățirea calității și a accesului la infrastructura de apă și apă uzată, astfel încât, să se asigure furnizarea de servicii de alimentare cu apă și de canalizare în conformitate cu practicile și politicile Uniunii Europene.

Societatea își desfășoară activitatea exclusiv pentru autoritățile locale care i-au delegat, prin Asociație - ca autoritate delegantă, gestiunea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare.

Asociația de Dezvoltare are ca scop reglementarea, organizarea, finanțarea, exploatarea, monitorizarea și gestionarea în comun a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare, precum și realizarea în comun a unor proiecte de investiții publice de interes zonal sau regional destinate înființării, modernizării și/sau dezvoltării, în caz, a sistemelor de utilități publice aferente Serviciului, pe baza strategiei de dezvoltare.

Relațiile societății Aquaserv S.A. Tulcea cu acționarii săi sunt cuprinse în Actul Constitutiv al societății, iar relațiile cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară în Domeniul Apei a Județului Tulcea (ADI) sunt descrise în cadrul Contractului de Delegare.

Capitalul subscris și vărsat al societății este în valoare de 759.426,50 lei, constituit din 6.811 acțiuni cu o valoare nominală de 111,50 lei. Structura acționariatului se prezintă astfel:

Anul	Aționar	Aport la Capitalul social (RON)	Nr. de aționi emise	Procent de participare la capitalul social
2004	Consiliul Local al Mun. Tulcea	557.500,00	5.000	73,41%
2007	Consiliul Local al orașului Isaccea	31.777,50	285	4,18%
2007	Consiliul Local al orașului Măcin	66.565,50	597	8,77%
2007	Consiliul Local al orașului Sulina	27.652,00	248	3,64%
2007	Consiliul Județean Tulcea	75.931,50	681	10,00%

Activitatea se desfășoară în concordanță cu dispozițiile prevăzute în Legea Nr.51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare precum și cele prevăzute în Legea nr.241/2006 privind serviciul de alimentare cu apă și de canalizare, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

La nivelul Societății, structura decizională este reprezentată de:

- Adunarea Generală a Acționarilor (AGA) – reprezintă organul deliberativ cu caracter suprem prin intermediul căruia se formează și se exprimă voința juridică prin hotărâri necesare existenței și funcționării societății;

- Consiliul de Administrație (CA) – însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al societății, cu excepția celor rezervate de lege pentru adunarea generală a acționarilor;

Consiliul de Administrație a delegat conducerea societății AQUASERV S.A către o echipă de 2 directori cu contract de mandat (Director General și Director Economic).

- Conducerea executivă – responsabilă cu luarea tuturor măsurilor aferente conducerii societății, în limitele obiectului de activitate al Societății și cu respectarea competențelor exclusive rezervate de lege sau de actul constitutiv Consiliului de Administrație și Adunării Generale a Acționarilor.

Consiliul de Administrație al societății AQUASERV S.A. este format din șapte membri.

2.2. Cadrul instituțional

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

Operatorului regional de Apă și Apă uzată, societatea AQUASERV S.A. TULCEA îi sunt aplicabile prevederile OUG 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, societatea fiind întreprindere publică, în sensul art. 2 pct. 2 lit. b din această ordonanță

2.3 Cadrul legal

1. Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
2. Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
3. Legea 544/2001, privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
4. Hotărârea de guvern nr.123/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001, privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare ;
5. Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Tulcea privind constituirea societății AQUASERV SA nr.41/29.07.2004.
6. Actul constitutiv al societății AQUASERV S.A.;
7. Legea nr. 51/2006 republicată și actualizată a serviciilor comunitare de utilități publice;
8. Legea nr. 241/2006 actualizată și republicată, a serviciului de alimentare cu apă și canalizare;
9. Ordinul Președintelui ANRSC nr. 88/2007 pentru aprobarea Regulamentului cadru al serviciului de alimentare cu apă și canalizare;
10. Ordinul Președintelui ANRSC nr. 90/2007 pentru aprobarea contractului cadru de furnizare, prestare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare;
11. Ordinul Președintelui ANRSC nr. 73 din data de 12.02.2024 prin care se aprobă eliberarea licenței nr. 6662/12.02.2024, clasa 2, societății AQUASERV S.A. pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare.
12. Hotărârea nr.112/27.11.2023 a Adunării Generale a Asociațiilor din cadrul ADI, pentru aprobarea Regulamentului serviciului de alimentare cu apa si de canalizare in unitatile administrativ teritoriale membre A.D.I. ,in care isi desfasoara activitatea operatorul Aquaserv SA.
13. . Contractul de Delegare a Gestiunii Serviciului de Alimentare cu Apă și de Canalizare nr.8493/29.10.2007, actualizat in luna februarie 2012.

14. Hotărârea de guvern nr.639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;
15. .Ordinul președintelui AMEPIP nr. 651/2024 privind stabilirea nivelului minim al indicatorilor de performanță la întreprinderile publice.
17. Ordinul președintelui Autorității Naționale de Reglementare pentru Serviciile Publice de Gospodărie Comunală nr. 65/2007 privind aprobarea Metodologiei de stabilire, ajustare sau modificare a prețurilor/tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă și de canalizare;
18. Ordinul ministrului mediului și gospodăririi apelor nr. 27/2007 pentru modificarea și completarea unor ordine care transpun acquis-ul comunitar de mediu (art. IV);
19. Ordinul ministrul mediului și gospodăririi apelor nr. 161/2006 pentru aprobarea Normativului privind clasificarea calității apelor de suprafață în vederea stabilirii stării ecologice a corpurilor de apă;
20. Ordinul viceprim-ministrului, ministrului dezvoltării regionale și administrației publice nr. 2901/2013 pentru aprobarea reglementarii tehnice „Normativ privind proiectarea, execuția și exploatarea sistemelor de alimentare cu apa și canalizare a localităților. Indicativ NP 133-2013”;
21. Ordinul ministrului transporturilor, construcțiilor și turismului nr. 161/2005 pentru aprobarea Reglementarii tehnice „Ghid de proiectare, execuție și exploatare a lucrărilor de alimentare cu apă și canalizare în mediul rural”, indicativ GP 106-04;
22. Ordinul ministrului mediului și gospodăririi apelor și ministrului agriculturii, pădurilor și dezvoltării rurale nr. 708/344/2004 pentru aprobarea Normelor tehnice privind protecția mediului și în special a solurilor, când se utilizează nămolurile de epurare în agricultură, cu modificările și completările ulterioare;
23. Ordonanța Guvernului nr. 26/2013 privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație majoritară, cu modificările și completările ulterioare;
24. Legea nr. 15/1990 privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome si societăți comerciale.

3. ANALIZA SWOT a societății

Analiza competitivității societății se va face utilizând matricea SWOT. Aceasta evaluează factorii de influență interni (puncte tari și puncte slabe) și factorii de influență externi (oportunități și amenințări).

PUNCTE TARI

- > Legislația de mediu pentru sectorul de apă în conformitate cu legislația UE
- > Resurse de apă potabilă de bună calitate și cantități suficiente
- > Infrastructura publică extinsă/reabilitată prin programe de dezvoltare
- > ~~Monitorizarea calitatii~~ Monitorizarea calitatii economici poluatori
- > ~~Monitorizarea calitatii~~ Monitorizarea calitatii de la agenții
- > ~~Monitorizarea calitatii~~ Monitorizarea calitatii apei potabile și a
- > ~~Societatea~~ Societatea dispune de forță de muncă stabilă și calificată
- > Drepturile și obligațiile angajaților și ale angajatorului sunt reglementate prin Contract Colectiv de Muncă al Societății
- > Lipsa concurenței directe -fiind un operator regional unic,AQUASERV SA nu are competiție în zona sa de operare

OPORTUNITĂȚI

- > Finanțări nerambursabile din partea Uniunii Europene
- > Facilități legale pentru operatorii care realizează proiecte cu asistență financiar din partea Uniunii Europene
- > Lipsa concurenței
- > Implementarea sistemelor de de detectare a scurgerilor de apă pentru reducerea pierderilor
- > Expansiunea în zonele rurale ,posibilitatea de a crește nr de abonați
- > Creșterea interesului ptr energia verde, pentru a reduce costurile de operare

PUNCTE SLABE

- > Pierderi înca mari în sistemul de distribuție
- > Sisteme publice de alimentare cu apă și de canalizare vechi ce generează reale probleme
- > Lipsa infrastructurii publice apă-canal în unele localități din aria de operare
- > Lipsa unor masuri viabile in gestionarea nămolurilor de epurare
- > Lipsa unui sistem de management prin obiective și de management al performanței
- > Penalități plătite către “Apele Române”
- > Dependența de finanțările externe – o mare parte din investițiile în infrastructură sunt realizate din fonduri europene

AMENINȚĂRI

- > Preluarea unor sisteme publice apă- canal locale cu probleme tehnice
- > Lipsa eficienței economice a operării în unele localități rurale, compensate prin efectele economiei de scală
- > Neimplicarea civică a populației în problemele de mediu
- > Impredictibilitatea și neclaritatea prevederilor legale
- > Îmbătrânirea resursei umane și atractivitatea redusă a generației tinere pentru sectorul de apă
- > Creșterea prețurilor la energie care va afecta

3.1. Strategia societății Aquaserv SA

Orizontul 2025 – 2028 urmărește continuarea liniei de dezvoltare a societății prin consolidarea obiectivelor strategice pe care Aquaserv S.A. și le-a asumat în ultimii ani, reflectând atât valorile societății cât și țintele generale de performanțe economice.

AQUASERV SA Tulcea își propune să devină un operator regional modern, eficient și sustenabil, asigurând servicii de apă și canalizare de calitate, la standarde europene, pentru toți utilizatorii. Strategia pentru perioada 2025-2028 se axează pe digitalizare, eficiență energetică, sustenabilitate și extinderea serviciilor.

Pentru realizarea misiunii sale, Aquaserv S.A. își propune următoarele obiective strategice, având în vedere principalele direcții date de scrisoarea de așteptări a autorității tutelare:

1) Eficiența economică

- Creșterea cifrei de afaceri și prin creșterea numărului de consumatori;
- Obținerea unei marje optime de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății, cât și rambursarea creditului accesat în cadrul programelor cu co-finanțare Europeană (în Scrisoarea de așteptări se solicită o creștere anuală a profitului cu 5% față de nivelul realizat la 31.12.2023);
- Creșterea cash flow ului prin creșterea gradului de colectare a facturilor,flexibilizarea modalităților de plată
- Diversificarea veniturilor ,prin oferirea de servicii suplimentare către clienți
- Optimizarea logisticii și a lanțului de aprovizionare
- Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică, astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;
- Asigurarea viabilității economice și sustenabilității financiare a operatorului, prin politici adecvate de mărirea a eficienței cost/beneficiu a serviciului, recuperare creanțe, control intern managerial, managementul riscului,
- Îmbunătățirea continuă a managementului mentenanței, în scopul reducerii timpilor de intervenție, a consumurilor de materiale, continuarea automatizării activității operaționale în vederea reducerii consumurilor și costurilor;
- Planificarea lucrărilor de investiții în corelare cu necesitățile de dezvoltare ale ariei de dezvoltare și cu resursele financiare de care dispune Societatea;
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de operare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate a populației;

- Gestionarea eficientă a activelor societății, în vederea valorificării optime a potențialului economic al patrimoniului administrat;
- Reducerea pierderilor de apă și a consumurilor energetice din sistemele de alimentare cu apă;
- Reducerea consumurilor specifice de apă potabilă la utilizator, inclusiv prin contorizarea bransamentelor.

2) Modernizarea și îmbunătățirea serviciului

- Întreținerea continuă și supravegherea atentă a sistemului de alimentare cu apă potabilă, a sistemului de colectare a apelor reziduale și a sistemului de epurare, având permanent pregătite echipe de intervenție rapidă;
- Colectarea tuturor apelor uzate prin rețeaua de canalizare, epurarea acestora și tratarea nămolului, cu respectarea standardelor naționale și Europene de calitate;
- Continuarea dezvoltării unui management eficient de detectare și reducere a pierderilor de apă;
- Modernizarea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată, în beneficiul populației și al mediului în scopul îndeplinirii obligațiilor din Contractul de Delegare;
- Identificarea sectoarelor cu conducte uzate și înlocuirea acestora cu materiale moderne (PEHD, fontă . ductilă) cu durată de viață extinsă.
- Implementarea unui sistem de monitorizare a presiunii pentru a preveni avariile și a reduce pierderile de apă..
- Crearea unei hărți digitale a rețelelor pentru a facilita intervențiile și întreținerea preventivă.
- Realizarea unor inspecții periodice ale rețelei prin echipe specializate și echipamente de detectare a pierderilor.
- Pregătirea responsabilă a aplicației pentru PDD, în vederea minimizării oricăror impedimente în contractarea și derularea lucrărilor;
- Continuarea derulării celorlalte programe de investiții (IID);
- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către clienți;
- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității, prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi.

3) Orientarea către client

- Preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- Îmbunătățirea calității vieții populației care trăiește în zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de apă potabilă și canalizare la nivelul standardelor Europene;
- Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu și la pericolele deversării anumitor substanțe în mediul natural;

- Creșterea calității serviciului de citire a consumului de apă;
- Consolidarea relațiilor cu clienții și cu toți factorii interesați;
- Rezolvarea tuturor solicitărilor, sesizărilor sau reclamațiilor într-o manieră promptă și eficientă , respectând termenele și prevederile legale în vigoare;
- Dezvoltarea căilor electronice de menținere a legăturii permanente cu clienții prin e-mail și prin intermediul site-ului societății;
- Realizarea unor sondaje de opinie periodice și adoptarea unui plan de măsuri care să ducă la eliminarea deficiențelor semnalate de beneficiari (clienți);
- Creșterea accesului la apă potabilă pentru grupurile vulnerabile și marginalizate;
- Îmbunătățirea calității apei prin reducerea poluării, eliminarea depozitării deșeurilor și reducerea la minim a produselor chimice și materialelor periculoase, reducând proporția apelor uzate netratate;
- Implementarea unui sistem de feedback pentru evaluarea satisfacției clienților.
- Organizarea unor campanii de informare publică, pentru a educa utilizatorii despre utilizarea eficientă a apei.

4) Competențe profesionale

- Creșterea eficienței generale a societății, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- Crearea unui mediu favorabil învățării în societate și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne;
- Dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă și evaluarea atentă a angajaților;
- Continuarea programelor de creștere a competenței profesionale la toate nivelele;
- Asigurarea instruirii permanente a personalului în vederea optimizării comunicării;
- Asigurarea resurselor umane necesare derulării noilor procese rezultate în urma re tehnologizării și automatizării activităților de producție și mentenanță;
- Optimizarea resurselor umane-reducerea costurilor salariale prin restructurarea echipelor și optimizarea procesului decizional. Implementarea unui sistem de management al performanței angajaților pentru creșterea eficienței muncii.

5) Grijă pentru populație și mediul înconjurător

- Gestionarea rațională a resurselor naturale;
- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;
- Implementarea eficientă a tehnologiilor de epurare moderne conform standardelor europene;
- Implementarea metodelor eficiente de gestionare a nămolurilor;
- Aplicarea politicilor de management durabil pentru monitorizarea resurselor și evaluarea riscurilor de

mediu;

- Respectarea cerințelor legislative și altor reglementări impuse privind protecția mediului.
- Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin modernizarea sistemului de monitorizare a calității apei uzate și a apei potabile;
- Furnizarea apei potabile la parametri de potabilitate impuși de normativele în vigoare;
- Asigurarea accesului la apă potabilă și la canalizare în zonele periferice ale orașelor.

6) Etica, Integritate și Transparență

- Actualizarea Codului de etică și publicarea acestuia pe site-ul societății – acțiuni de verificare a conducerii executive privind actualizarea SCIM și a obligațiilor de publicare a documentelor pe site-ul societății;
- Implementarea Strategiei naționale Anticorupție, în conformitate cu Planul de Integritate (verificarea existenței ofițerului de conformitate, solicitarea periodică a raportărilor cu privire la implementarea SNA)
- Publicarea tuturor documentelor și informațiilor cu caracter public aferente activității desfășurate în cadrul societății prin verificarea îndeplinirii de către societate a obligațiilor de publicare, conf.art.51 din OUG nr.109/2011 și ale Legii nr.54/2001

7) Guvernanță Corporativă

- Implementarea politicii de remunerare a membrilor CA și a directorilor al societății, ținându-se cont de respectarea prevederilor din Legea nr.296/2023;
- Implementarea politicilor de gestionare a riscurilor – ca măsură specifică de îndeplinire, se vor solicita prin rapoartele trimestriale transmise de directorul general pentru analiză și evaluare: registrul riscurilor, modul de minimizare al riscurilor majore, implementarea standardului din SCIM cu privire la analiza riscurilor;
- Raportarea, prin rapoartele trimestriale ale directorilor, a gradului de îndeplinire a indicatorilor de performanță ai societății;
- Implementarea unui Tablou de Bord de Monitorizare a Performanțelor, conform cerințelor Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice (AMEPIP).
- Crearea unor comitete specializate conform reglementarilor legale
- Limitarea influenței politice în procesul decizional și respectarea principiilor de guvernanță ale OCDE.
- Definirea unor obiective clare și măsurabile pentru echipa de management, corelate cu cerințele acționarilor
- Creșterea Eficienței și Reducerea Riscurilor
- Crearea unei platforme electronice pentru Consiliul de Administrație, unde membrii pot accesa documentele și deciziile importante în timp real.

4. PRINCIPII DIRECTOARE PRIVIND ADMINISTRAREA SOCIETĂȚII AQUASERV S.A.

TULCEA ÎN PERIOADA 2025-2028

Administrarea AQUASERV S.A. Tulcea pe perioada mandatului actualului Consiliu de Administrație va viza următoarele:

- continuarea demersurilor de modernizare și re tehnologizare a societății, în vederea furnizării unor servicii de calitate superioară pentru Utilizatori;
- menținerea și crearea unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății;
- armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative ale Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 actualizată privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;

Strategia Consiliului de Administrație pentru dezvoltarea societății va fi guvernată de următoarele principii:

- universalitatea serviciilor publice;
- eficiența economică;
- dezvoltarea durabilă și corelarea cerințelor cu resursele;
- protecția și conservarea mediului natural;
- administrarea eficientă a bunurilor din proprietatea publică sau privată a unităților administrativ – teritoriale;
- profesionalism;
- transparența și liberul acces la informațiile publice.;

5. RELAȚII INSTITUȚIONALE

5.1 Relația cu clienții

Relația cu clienții va avea la bază următoarele norme și reguli de conduită:

a) Calitatea serviciului

Activitățile AQUASERV S.A. Tulcea au ca scop satisfacerea și protecția clienților săi, acordându-se o atenție deosebită oricăror solicitări care ar putea îmbunătăți calitatea serviciilor. Din acest motiv, AQUASERV S.A. își intensifică activitatea de investiții (dezvoltare) în vederea atingerii celor mai înalte standarde de calitate a serviciilor prestate. Creșterea calității serviciilor furnizate ca urmare, pe de o parte a îmbunătățirii activității de producție, a extinderii, reabilitării sau modernizării rețelelor de apă și canalizare, iar pe de altă parte, a îmbunătățirii activității personalului responsabil cu relațiile cu clienții.

b) Imparțialitate și egalitate de tratament

Societatea AQUASERV S.A. Tulcea, prin angajații săi, se obligă să nu își supună clienții nici unei forme de discriminare. De asemenea, societatea are obligația de a aplica același regim juridic oricărui client, în situații identice sau similare.

c) Transparență în comunicarea cu clienții

- Asigurarea confidențialității datelor cu caracter personal.
- Informarea populației în vederea conștientizării beneficiilor și necesității realizării lucrărilor de extindere a ariei de operare și de bransare/ racordare la sistemele centralizate de alimentare cu apă/ canalizare.
- Permanentă informare a populației în legătura cu eforturile societății Aquaserv SA pentru verificarea și păstrarea calității apei la standarde ridicate.
- Soluționarea promptă a reclamațiilor clienților, atingerea valorii planificate a indicatorului de performanță ce vizează răspunsurile date clienților, mai ales în legătură cu facturarea prestațiilor.

Contractele și comunicările adresate clienților AQUASERV S.A. (inclusiv mesajele publicitare) trebuie să fie:

- clare și simple, formulate într-un limbaj pe cât se poate de asemănător cu cel folosit în mod obișnuit de către părți (în cazul clienților care fac parte din publicul larg, de exemplu, se vor evita clauzele care pot fi înțelese numai de experți, iar prețurile vor avea TVA-ul inclus)
- întocmite în conformitate cu regulile și regulamentele în vigoare, fără a recurge la practici derutante sau neadecvate (cum ar fi, de exemplu, folosirea procedurilor sau clauzelor contractuale abuzive)
- complete, astfel încât să se evite neglijarea oricărui element important pentru decizia clientului
- disponibile pe site-ul societății

d) Colaborare și profesionalism

Stilul de conduită al AQUASERV S.A. în relația cu clienții este bazat pe disponibilitate, respect și politețe, toate acestea fiind înglobate într-o relație de colaborare și profesionalism. În plus, societatea se angajează să reducă formalitățile pe care clienții săi trebuie să le îndeplinească și să folosească proceduri de plată care să fie simple, sigure, iar atunci când este posibil, scrise în format electronic și gratuite.

Societatea se obligă să garanteze standarde de calitate adecvate cu privire la serviciile oferite, respectând nivelurile prevăzute în contractele de furnizare, să monitorizeze periodic rezultatele percepției clienților cu privire la calitate și să răspundă în termen la reclamațiile acestora. Dezvoltarea căilor electronice de menținere a legăturii permanente cu clienții prin e-mail și prin intermediul site-ului societății.

e) Implicarea clienților

Societatea AQUASERV S.A. Tulcea se obligă să răspundă tuturor sugestiilor și reclamațiilor făcute de clienți sau asociațiile de protecție a consumatorilor, folosind sisteme de comunicare adecvate și rapide (de exemplu servicii de call-center, adrese de e-mail) și să acorde o atenție specială clienților cu dizabilități. Societatea își asumă răspunderea de a informa clienții cu privire la primirea cererilor adresate de aceștia din urmă și cu privire la timpul necesar pentru formularea unui răspuns, care trebuie dat, în orice caz, cât mai repede posibil.

Derularea unor acțiuni de conștientizare și responsabilizare a populației asupra necesității conservării resurselor naturale și protejarea mediului.

Implementarea unui sistem de măsurare a satisfacției consumatorilor.

f) Confidențialitate

Societatea AQUASERV S.A. trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia sa, iar angajații au interdicția de a accesa date confidențiale, exceptând situațiile în care sa acordat o autorizare expresă și în conformitate cu legislația în vigoare.

5.2 Relația cu acționarii

Se derulează cu respectarea drepturilor acționarilor și protejarea acestora (dreptul la dividende, dreptul de a fi informați cu privire la deciziile referitoare la schimbări importante din viața societății, dreptul de a participa și de a putea vota în adunările generale, respectarea dreptului de preempțiune).

Relația cu acționarii se desfășoară având în vedere următoarele:

- Informarea acestora cu privire la toate aspectele ce țin de activitatea societății, de rezultatele economico-financiare, precum și cu privire la obiectivele de dezvoltare și strategice ale societății;
- Tratamentul echitabil al tuturor acționarilor, inclusiv al celor minoritari;
- Asigurarea transparenței informațiilor și diseminarea lor promptă, cu privire la raportarea activităților curente, financiare, administrative, extraordinare, în mod regulat;

Relația cu acționarii va avea la bază următoarele principii:

- a) Principiul egalității informațiilor
- b) Principiul apărării intereselor companiei

Pentru a putea lua decizii cu privire la investiții și la societate, aceștia trebuie să primească toate informațiile relevante disponibile. Societatea creează condițiile pentru o largă și bună informare în vederea participării acționarilor la luarea deciziilor care afectează interesele acestora. Trebuie, de asemenea promovat principiul egalității informațiilor, suplimentar principiului apărării intereselor societății și ale tuturor acționarilor

în fața actelor concertate ale unor coaliții ale acționarilor menite să ducă la realizarea intereselor lor individuale.

c) **Principiul valorificării investiției acționarilor**

Societatea trebuie să depună eforturi pentru a se asigura că activitățile sale economice/financiare protejează, pe de o parte, dar și sporesc, pe de altă parte, valoarea sa, cu scopul de a produce un randament corespunzător riscului asumat de acționarii care investesc în societate.

5.3 Relația cu managementul societății

Directorii S.C. Aquaserv SA. sunt:

Directorul General - Asigură conducerea organizației la cel mai înalt nivel, în vederea realizării obiectelor de activitate ale acesteia și satisfacerea necesităților clienților și ale comunității într-un mod profitabil. Realizează atribuțiile, care îi revin conform Actului constitutiv al societății și conform Contractului de mandat.

Directorul Economic - coordonează procesele și activitățile societății prin două mari departamente: – Serviciul Dezvoltare Clienți, Gestione Contractuală și Facturare și Compartimentul Financiar. Asigură creșterea valorii organizației, în condiții de eficiență și eficacitate economică și concură la realizarea obiectivelor pe termen mediu și lung ale afacerii.

Asigură resursele economice, necesare derulării activităților, conform planurilor previzionate și a strategiilor de dezvoltare pe termen lung. Realizează atribuțiile, care îi revin conform Actului constitutiv al societății și conform Contractului de mandat.

Relația cu managerii se va derula cu respectarea următoarelor linii directoare:

- a) Urmărirea îndeplinirii criteriilor de performanță stabiliți de către CA;
- b) Consolidarea politicii de responsabilitate socială astfel încât să devină un etalon de implicare, eficientă și transparentă față de acționari, administratori, comunitate și clienți.
- c) Îmbunătățirea continuă a managementului operațional, în condițiile continuării asumării politicii de mediu, dezvoltare durabilă și gestionare integrată responsabilă a resurselor de apă.
- d) Întărirea unui nivel ridicat de profesionalism prin continua instruire a angajaților care vor fi tratați cu respect și fără discriminare.
- e) Promovarea responsabilității instituționale și urmărirea permanentă a conformării cu legislația și alte cerințe aplicabile activităților organizației.
- f) Evitarea conflictelor de interese, managerii societății având obligația de a evita situațiile care pot duce la apariția conflictelor de interese și de a nu obține avantaje personale din fructificarea unor oportunități de afaceri de care pot lua cunoștință în îndeplinirea funcțiilor lor.

5.4 Relația cu angajații

Relația cu angajații va avea la bază următoarele principii:

- a) Eficiență, prin optimizarea relațiilor de muncă rezultată din raportul dintre salariu și

prestația efectuată.

- b) Responsabilizarea salariaților în îndeplinirea atribuțiilor pe care le au trebuie să fie încurajată în diverse moduri, inclusiv prin aranjarea unor evenimente în care aceștia pot lua parte la discuții și la decizii care folosesc la atingerea scopurilor societății.
- c) Asigurarea unei politici de retenție de personal, astfel încât fluctuația redusă de personal să contribuie la acumularea experienței necesare în desfășurarea activității societății.
- d) Consolidarea culturii organizaționale și dezvoltarea unor relații de colaborare între salariații societății.
- e) Consultarea periodică a angajaților pe baza chestionarelor de evaluare a satisfacției cu privire la climatul de muncă și a deciziilor cu impact în zona resurselor umane.
- f) Protejarea resurselor umane prin asigurarea securității și sănătății în muncă, care se va realiza prin dezvoltarea conștientizării posibilelor riscuri, în timp ce va promova un comportament responsabil din partea tuturor angajaților. În plus, AQUASERV S.A. va acționa în vederea păstrării, în primul rând prin activități preventive, a securității și sănătății salariaților, precum și a intereselor celorlalți parteneri.
- g) Integritatea și apărarea individului, AQUASERV S.A. obligându-se să protejeze integritatea morală a salariaților, asigurându-le condiții de lucru care să respecte demnitatea individului.
- h) Asigurarea confidențialității, datele personale ale salariaților fiind protejate prin aplicarea regulilor cu privire la informațiile pe care societatea le solicită angajaților, precum și a procedurilor de prelucrare și utilizare a acestora.

5.5 Relația cu comunitățile

Relația generală cu comunitățile va avea la bază următoarele linii conceptuale:

a) Politica de mediu

AQUASERV S.A. garantează urmărirea realizării obiectivelor concordante cu scopurile strategice de mediu prin stabilirea și implementarea politicii de mediu abordată în mod unitar și consistent.

b) Relația cu organisme de control și autorități de reglementare

Societatea va furniza tuturor părților interesate informații specifice de interes general, complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății.

c) Relațiile cu instituțiile

Fiecare relație cu instituțiile naționale și locale este realizată exclusiv prin forme de comunicare desemnate să evalueze implicațiile activității autorităților naționale și locale pentru societate, să răspundă cererilor oficiale sau actelor organelor de inspecție (întrebări, interpelări), sau să facă cunoscută poziția societății cu privire la subiecte care au importanță pentru aceasta.

În acest sens, AQUASERV S.A. se obligă să stabilească, fără nici o formă de discriminare, canale stabile

de comunicare cu toate părțile instituționale la nivel internațional, național și local, evitând acordurile oculte.

6. VIZIUNE, MISIUNE ȘI INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

Mandatul Administratorilor se derulează pe o perioadă de 4 ani.

Consiliul de administrație al societății are puteri depline cu privire la conducerea și administrarea Societății, având în principal, atribuțiile următoare:

- Aprobă Regulamentul de organizare și funcționare al societății și Organigrama acesteia;
- Aprobă propriul Regulament de Funcționare;
- Stabilește și menține politicile de asigurare în ceea ce privește administratorii executivi și bunurile societății;
- Prezintă anual Adunarii Generale a Acționarilor, în termen de 5 luni de la încheierea exercițiului financiar, raportul cu privire la activitatea societății, bilanțul și contul de profit și pierderi, precum și proiectul programului de activitate, al strategiei și al bugetului pe anul următor, pentru a supune aprobării Adunarii Generale proiectul programului de activitate, al strategiei și al bugetului pe anul următor. Consiliul de Administrație va solicita avizul conform prealabil asupra acestor proiecte;
- Aprobă strategia de dezvoltare a societății, stabilește direcțiile principale de activitate și dezvoltare;
- Stabilește politicile contabile și sistemul de control financiar, precum și aprobarea planificării financiare;
- Supraveghează funcționarea unor sisteme prudente și eficiente de control, care să permită evaluarea și gestionarea riscurilor;
- Îndeplinește obligațiile prevăzute de lege privind recrutarea, numirea, remunerarea, evaluarea și, după caz, revocarea directorilor întreprinderii publice;
- Supraveghează activitatea și monitorizează performanța conducerii executive;
- Propune Adunarii Generale majorarea capitalului social atunci când aceasta măsură este necesară pentru desfășurarea activității;
- Exerciță atribuțiile ce i-au fost delegate de către Adunarea Generală;
- Pune în aplicare sarcinile stabilite de Adunarea Generală și execută hotărârile luate de aceasta, conform legii;

6.1 Viziune în raport cu așteptările acționarilor

AQUASERV S.A. Tulcea este un operator regional de apă și apă uzată, din județul Tulcea și are ca obiectiv obținerea performanțelor operaționale și financiare care să o recomande ca o societate competitivă pe

piața serviciilor de alimentare cu apă și serviciilor de canalizare din România.

Viziunea mandatului Consiliului de Administrație, realistă și realizabilă pe termen scurt și mediu, conturează o societate stabilă, ale cărei caracteristici vor fi transparență, calitate și performanță în serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare - epurare. Asigurarea unei alimentări cu apă potabilă, respectiv a unui serviciu de canalizare apreciate calitativ, eficiente cantitativ și responsabile la adresa mediului înconjurător va decurge în condițiile unei reale și permanente preocupări pentru nevoile și doleanțele clienților societății.

6.2 Misiune

Misiunea societății Aquaserv S.A. pentru perioada 2025 – 2028 este furnizarea serviciilor de apă potabilă, colectare a apelor uzate și epurare pe aria de acoperire, la standarde tehnice și de calitate conform normelor naționale și europene. Activitatea societății trebuie să se desfășoare în condiții de eficiență și eficacitate, de siguranță și grijă pentru mediul înconjurător și pentru sănătatea populației.

Misiunea declarată a autorității publice tutelare în aria de deservire în care societatea Aquaserv S.A. TULCEA are dreptul exclusiv de a furniza serviciile publice de alimentare cu apă și de canalizare, va fi atinsă prin:

- a) identificarea și propunerea oricărei acțiuni vizând realizarea obiectivelor asociațiilor în legătură cu serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare;
- b) asigurarea unei politici tarifare echilibrate care să asigure, pe de o parte, sursele necesare pentru operare, dezvoltare, modernizare și/sau baza-suport a contractării de credite rambursabile ori parțial rambursabile, iar, pe de altă parte, să nu se depășească limitele de suportabilitate ale populației;
- c) creșterea progresivă a nivelului de acoperire al serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare;
- d) implementarea și aplicarea permanentă a principiului „poluatorul plătește”;
- e) orientarea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare către utilizatori;
- f) asigurarea accesului nediscriminatoriu al tuturor membrilor comunității la serviciul de alimentare cu apă și de canalizare;
- g) asigurarea calității serviciului la nivelul corespunzător normelor Uniunii Europene;
- h) îmbunătățirea calității mediului, prin utilizarea rațională a resurselor naturale de apă și epurarea corespunzătoare a apelor uzate, în conformitate cu prevederile legislației de mediu și ale directivelor Uniunii Europene;
- i) reducerea pierderilor de apă și a consumurilor energetice din sistemele de alimentare cu apă și de canalizare;
- j) reducerea consumurilor specifice de apă potabilă la utilizator, inclusiv prin contorizarea

bransamentelor și a consumurilor individuale;

k) promovarea programelor de investiții, în scopul dezvoltării și modernizării sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare;

l) adoptarea soluțiilor tehnice și tehnologice, cu costuri minime și în concordanță cu prognozele de dezvoltare edilitar-urbanistică și demografică a comunității;

m) promovarea mecanismelor specifice economiei de piață, crearea unui mediu concurențial, stimularea participării capitalului privat și promovarea formelor de gestiune delegată;

n) promovarea metodelor moderne de management; promovarea profesionalismului, eticii profesionale și a formării profesionale continue a personalului ce lucrează în cadrul societății Aquaserv S.A. TULCEA;

o) buna gestiune a resurselor umane.

Succesul de viitor al serviciului public va depinde în mare măsură de îndeplinirea obiectivelor strategice fixate, implementarea investițiilor preconizate, continuarea aplicării de metode performante de management, identificarea și atragerea de noi clienți precum și desfășurarea unei strategii adecvate de Relații cu Clienții și Relații Publice care să ofere acceptare și susținere din partea comunității, dar și schimbarea culturală (de mentalitate) necesare ducerii la îndeplinire a obiectivelor.

6.3 Așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor

6.3.1. Așteptări cu privire la politica de dividende/vărsăminte din profitul net al societății Aquaserv S.A.

Potrivit Ordonanței Guvernului nr. 64/30.08.2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și regiile autonome, cu modificările și completările ulterioare, destinațiile repartizării profitului sunt:

a) rezerve legale;

b) alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;

c) acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți, cu excepția pierderii contabile reportate provenite din ajustările cerute de aplicarea IAS 29 „Raportarea financiară în economiile hiperinflaționiste”, potrivit Reglementărilor contabile conforme cu Standardele internaționale de raportare financiară și Reglementărilor contabile armonizate cu Directiva 86/635/CEE și cu Standardele Internaționale de Contabilitate aplicabile instituțiilor de credit;

d) alte repartizări prevăzute de lege;

e) participarea salariaților la profit; societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și regiile autonome care s-au angajat și au stabilit prin bugetele de venituri

și cheltuieli obligația de participare la profit, ca urmare a serviciilor angajaților lor în relație cu acestea, pot acorda aceste drepturi în limita a 10% din profitul net, dar nu mai mult de nivelul unui salariu de baza mediu lunar realizat la nivelul agentului economic, în exercițiul financiar de referință;

f) dividende, în cazul societăților naționale, companiilor naționale și societăților comerciale cu capital integral sau majoritar de stat;

g) profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute la lit. a) - f) se repartizează la alte rezerve și constituie sursă proprie de finanțare.

Compania repartizează profitul net pentru constituirea surselor proprii de finanțare pentru proiectele cofinanțate din împrumuturi externe, precum și pentru constituirea surselor necesare rambursărilor ratelor de capital, plății dobânzilor, comisioanelor și a altor costuri aferente acestor împrumuturi externe (art. 1, al. C1 din Ordonanța Guvernului nr. 64 din 30 august 2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome).

Din profitul net compania va asigura resursele necesare plății serviciului datoriei publice pentru posibilele credite externe contractate și cofinanțarea programelor de investiții viitoare în infrastructura publică.

6.3.2. Așteptări privind politica de investiții aplicabilă societății

Finanțarea și realizarea lucrărilor de întreținere și investiții aferente sistemelor publice de alimentare cu apă și canalizare se face cu respectarea legislației în vigoare privind inițierea, fundamentarea, promovarea și aprobarea investițiilor publice.

Finanțarea lucrărilor de înlocuire se face din Fondul IID. Lucrările de extindere și modernizare cad în sarcina de finanțare a autorităților publice locale. Ele se finanțează de la bugetele locale, alocații de la bugetul național, surse atrase din contribuția nerambursabilă sau credite contractate de autoritățile locale.

Societatea Aquaserv S.A. Tulcea este o entitate cu experiență în implementarea investițiilor care au contribuit la modernizarea și extinderea serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din județul Tulcea, fiind totodată o companie modernă și dinamică, având drept referință cel puțin proiectele implementate pe P.O.S. Mediu .

Pentru orizontul de timp 2025-2029, se va urmări accesarea de noi fonduri prin-Programul Dezvoltare Durabilă (PDD). În ceea ce privește apa/apa uzată, investițiile vor fi realizate-conform Master Planului Județul Tulcea reactualizat și a Planurilor de Management ale Bazinelor-Hidrografice. Totodată, în PDD va continua dezvoltarea de noi proiecte care vizează conformarea-cu prevederile Directivei privind epurarea apelor uzate

urbane.

Strategia locală se va baza pe Prioritatea 2 - Dezvoltarea infrastructurii de apă și apă uzată și tranziția la o economie circulară, investițiile PDD vor viza îndeplinirea obligațiilor ce rezultă din Tratatul de Aderare care răspund Directivei nr. 98/83/CE privind calitatea apei destinate consumului uman și Directivei nr. 91/271/CEE privind colectarea și epurarea apelor uzate, pentru care România a primit perioade de tranziție în vederea conformării.

Indicatorii de rezultat ce vor fi urmăriți pentru sectorul apă/apă uzată sunt:

- o Populație conectată la rețeaua îmbunătățită de apă
- o Populație conectată la rețeaua de canalizare

Proiectele în domeniul apă/apă uzată vizează unul dintre sectoarele în care necesitățile investiționale sunt foarte ridicate, având în vedere accesul redus al comunităților din județul Tulcea la infrastructura de apă și apă uzată, calitatea necorespunzătoare a apei potabile și lipsa, în anumite zone, a facilităților de canalizare și epurare a apelor uzate. Vor exista proiecte fazate din actuala perioadă de programare, în prezent fiind în analiză proiectele aflate în implementare, dar și proiecte noi.

6.3.3. Așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor, cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere

Comunicarea dintre organele de conducere și de administrare ale societății și acționarul societății, se va face conform prevederilor din contractul de delegare a gestiunii, Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Directorii vor elabora trimestrial și vor prezenta consiliului de administrație un raport în care vor fi prezentate informații privind execuția mandatelor, schimbările semnificative în situația afacerilor și în aspectele interne care ar putea afecta performanța societății sau perspectivele sale strategice.

Consiliul de administrație al societății va prezent semestrial, în cadrul adunării generale a acționarilor, un raport asupra activității de administrare, care va include și informații referitoare la execuția contractelor de mandat ale directorilor, detalii cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății și la raportările contabile semestriale ale societății.

Comitetul de nominalizare și remunerare din cadrul consiliului de administrație va elabora un raport anual cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor și directorilor în cursul anului financiar. Raportul este prezentat adunării generale a acționarilor care aprobă situațiile financiare anuale și cuprinde cel puțin informații privind:

- a) structura remunerației, cu explicarea ponderii componentei variabile și componentei fixe;

- b) criteriile de performanță ce fundamentează componenta variabilă a remunerației, raportul dintre performanța realizată și remunerație;
- c) considerentele ce justifică orice schemă de bonusuri anuale sau avantaje nebănești;
- d) eventualele scheme de pensii suplimentare sau anticipate;
- e) informații privind durata contractului, perioada de preaviz negociată, cuantumul daunelor interese pentru revocare fără justă cauză.

Consiliul de administrație elaborează un raport anual privind activitatea întreprinderii publice, nu mai târziu de data de 31 mai a anului următor celui cu privire la care se raportează. Raportul se publică pe pagina de internet a societății.

Consiliul de administrație sau directorul general, în cazul în care conducerea executivă este exercitată de directori, are obligația să transmită AMEPIP și, după caz, autorității publice tutelare semestrial și ori de câte ori se solicită, fundamentări, analize, situații, raportări și orice alte informații referitoare la activitatea societății, în formatul și la termenele stabilite prin ordine sau circulare ale beneficiarilor.

Societatea va prezenta autorității tutelare, Compartimentului Guvernanță Corporativă și AMEPIP, nu mai târziu de data de 31 mai a anului următor celui cu privire la care se raportează, un raport care include stadiul îndeplinirii obiectivelor sale în materie de guvernanță și transparență, precum și stadiul îndeplinirii indicatorilor financiari și nefinanciari asumați.

6.3.4. Așteptările autorității publice în domeniul eticii, integrității și guvernantei Corporative

Etica și integritatea trebuie să devină valori centrale ale întreprinderilor publice-societăți. Unul dintre pilonii pe care se bazează politica privind gestionarea participațiilor statului în economie îl reprezintă integritate.

În acest sens, societatea, prin grija consiliului de administrație, va elabora/revizui și implementa un Cod de etică. Acesta va fi însușit de către toți angajații și de către consiliul de administrare, va fi aplicabil atât angajaților, cât și membrilor din consiliul de administrație și va fi disponibil pe site-ul societății.

Scopul unui cod de etica este să demonstreze angajamentul societății față de cele mai înalte standarde etice și de responsabilitate, să încurajeze comportamentul etic din partea angajaților și conducerii, precum și să contribuie la dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe standarde etice.

Codul etic al societății va acorda de asemenea importanța reglementarilor privitoare la respectarea drepturilor omului și demnității persoanei, făcând referire la imperativul nondiscriminării la locul de muncă pe

criterii de rasa, gen, credința, orientare sexuală, etc.

Contractarea de servicii de către societate, angajarea de persoane, acordarea de sponsorizări și încheierea de parteneriate de orice natura se vor face exclusiv într-o manieră profesională și transparentă, ținând cont de meritele candidaților și de principiul controlului costurilor.

Codul de etica va preciza ce constituie conflict de interese pentru societate.

Tranzacțiile cu părțile afiliate reprezintă un aspect important ce ține de etica întreprinderii publice, conform definiției, o astfel de tranzacție este una în care o parte cu influența asupra tranzacției are un conflict de interese în tranzacția în cauză. Societatea va adopta reglementări interne cu privire la tranzacțiile cu părțile afiliate iar acestea vor fi raportate în raportul anual al societății, iar comitetul de audit al consiliului va evalua anual cât de adecvată la realitățile societății este politica privind tranzacțiile cu părțile afiliate.

Codul de etica va cuprinde inclusiv prevederi cu privire la primirea și oferirea de cadouri, invitații și alte foloase. Bunurile de protocol, a căror primire sau oferire poate fi permisă, vor fi supuse unor reglementări interne cu privire la valoare și raportare.

Codul de conduită care se aplică angajaților societății, înrudit cu documentul reprezentat de Codul de etica, a cărui elaborare intră în responsabilitatea consiliului de administrație va fi elaborat de departamentul Resurse Umane al societății, iar în el se vor enunța reguli vizavi de folosirea bunurilor societății de către angajați (ex: automobile, calculatoare, telefoane mobile, birotică și papetărie, etc), programul de lucru, de respectare a procedurilor interne, precum și a normelor de sănătate, siguranța la locul de muncă și protecția a mediului.

Respectarea legislației în vigoare, precum și a tuturor documentelor de politici cu privire la guvernarea corporativă a întreprinderii publice, coduri, norme, reglementări interne va fi obligatorie pentru angajați, conducere și reprezentanți ai autorității tutelare.

Protejarea proprietății, drepturilor, intereselor, reputației, responsabilității și informațiilor confidențiale ale întreprinderii publice este obligatorie.

Cele cinci principii care stau la baza unui program de înaltă calitate privind etica și conformarea, la nivelul întreprinderii publice, sunt:

1. Etica și conformarea sunt primordiale pentru strategia de afacerii.
2. Riscurile etice și de conformare sunt identificate, gestionate și atenuate.
3. Liderii la toate nivelurile din organizație construiesc și susțin o cultură a integrității.
4. Organizația încurajează, protejează și pune accent pe raportarea suspiciunilor de fraudă.
5. Organizația ia acțiuni și își asumă răspunderea atunci când au loc nereguli.

În cadrul societății va fi desemnat un ***ofițer de conformitate pentru implementarea planurilor de integritate ca instrumente managerial pentru promovarea integrității organizaționale în cadrul acesteia.***

Societatea, prin grija președintelui consiliului de administrație, trebuie să publice pe pagina de

internet pentru accesul publicului, următoarele documente și informații:

- a) hotărârile adunărilor generale ale acționarilor, în termen de 2 zile lucrătoare de la data adunării;
- b) situațiile financiare anuale, în termen de 2 zile lucrătoare de la data aprobării;
- c) raportările contabile semestriale, în termen de 45 de zile de la încheierea semestrului;
- d) componența consiliului de administrație, inclusiv: numele și prenumele fiecărui membru al consiliului de administrație, CV-ul fiecărui membru al consiliului de administrație, data încetării mandatului fiecărui membru al consiliului de administrație, afilierea politică a fiecărui membru al consiliului de administrație, statutul fiecărui membru al consiliului de administrației, respectiv definitiv sau provizorii, remunerația fiecărui membru al consiliului de administrație, inclusiv eventuale bonusuri sau beneficii;
- e) declarațiile de avere și de interese ale fiecărui membru al consiliului de administrație și al directoratului de pe întreaga durată a mandatului;
- f) raportul anual cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor și directorilor, în cursul anului financiar;
- g) Codul de etică, în 2 zile lucrătoare de la data adoptării, respectiv la data de 31 mai a fiecărui an, în cazul revizuirii acestuia;
- h) procedura prin care s-a făcut selecția membrilor consiliului de administrație, precum și revocările din funcțiile respective în ultimii 3 ani și motivele revocărilor;
- i) scrisoarea de așteptări;
- j) contractul de mandat;
- k) bugetul pentru investiții în fiecare dintre ultimii 3 ani financiari;
- l) cheltuielile totale cu personalul în ultimii 3 ani (inclusiv salarii, sporuri, bonusuri, traininguri sau formare profesională, decontări și alte beneficii);
- m) datoriile întreprinderii publice către bugetul de stat, către instituții de creditare și către parteneri comerciali, cu mențiunea pentru fiecare categorie cât la sută este reprezentat de restanțe de plată;
- n) valoarea subvenției operaționale primite de la bugetul de stat;
- o) serviciile sau bunurile produse de întreprindere în interes public;
- p) menționarea obiectivului de politică publică a întreprinderii;
- q) situațiile de risc/analiza de risc din domeniul de activitate al întreprinderii;
- r) raportul anual agregat pe pagina web a întreprinderii;
- s) planul de integritate al întreprinderii (dezvoltat în concordanță cu Ghidul de bună practică al OCDE privind controlul intern, etica și conformitatea) și mecanismul de raportare de către avertizorii în interes public a încălcărilor legii;
- t) raportul de audit extern.

(2) Situațiile financiare anuale și raportările contabile semestriale, rapoartele consiliului de administrație și raportul de audit anual sunt păstrate pe pagina de internet a întreprinderii publice pe o perioadă de cel puțin 3 ani, după aprobarea acestora.

(3) Publicarea informațiilor prevăzute la alin. (1) și (2) se va realiza într-o secțiune distinctă de pe pagina de internet a respectivei întreprinderi publice.

6.3.5 Așteptări ale autorității publice tutelare privind cheltuielile de capital, reducerile de cheltuieli și alte aspecte ale afacerii

a) Așteptări în legătură cu cheltuielile de capital

Administratorii vor analiza, fundamenta, aviza și propune spre aprobare, anual, autorității publice tutelare și acționarilor programul de dezvoltare și de investiții necesar îndeplinirii obiectivelor strategice ale Societății. Cheltuielile de capital propuse prin programul de dezvoltare și investiții trebuie să fie în corelare directă cu obiectivele strategice ale societății.

Administratorii pot aproba, în limita bugetului de venituri și cheltuieli aprobat de Adunarea Generală a Acționarilor, modificări în structura acestuia, în limita competențelor pentru care a primit mandat.

În acest sens, așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor cu privire la cheltuielile de capital sunt:

- Aprobarea cheltuielilor viitoare de capital necesare îndeplinirii obiectivelor societății cu respectarea legislației în vigoare privitoare la fundamentarea, aprobarea investițiilor publice, respectarea legislației privind achizițiile publice și a dispozițiilor legale privind protecția mediului.

b) Așteptări în legătură cu reducerea cheltuielilor

Consiliul de administrație, prin administratorii săi și directorii, vor urmări ca societatea să nu înregistreze plăți restante, pentru a preveni cheltuieli suplimentare cu penalități și majorări de întârziere în sarcina societății. De asemenea, societatea trebuie să-și achite, cu prioritate, obligațiile la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale și la bugetul local.

Consiliul de administrație, prin administratorii săi și prin directori, vor urmări încasarea la termen a creanțelor societății și vor dispune toate măsurile de recuperare a acestora în termenul legal de prescripție.

Angajarea oricăror cheltuieli de către societate trebuie să respecte principiile: eficienței, eficacității și economicității.

În acest sens, așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor cu privire la reducerea cheltuielilor sunt:

- Luarea măsurilor necesare pentru achitarea, cu prioritate, a obligațiilor la bugetul de stat, local, la bugetul

asigurărilor sociale de stat, a măsurilor pentru prevenirea înregistrării de plăți restante către furnizori și, implicit, înregistrarea de cheltuieli suplimentare - majorări penalități de întârziere, dobânzi, etc.

- Îmbunătățirea procedurilor de colectare a creanțelor care să se adreseze consumatorilor cu voința redusă de plată;

- Implementarea măsurilor corespunzătoare pentru reducerea costurilor, pentru creșterea productivității muncii și creșterea performanțelor societății;

- Măsuri de administrare optimă a infrastructurii.

6.4 Indicatori de performanță în corelație cu viziunea, misiunea și obiectivele strategice

În vederea operaționalizării și cuantificării principalelor obiective strategice, prin Scrisoarea de așteptări s-au stabilit următorii indicatori de performanță pentru monitorizarea performanței societății Aquaserv:

Nr. Crt	Categorie	Indicator	UM	Formula de calcul
INDICATORI FINANCIARI DE PERFORMANȚĂ				
1	Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital (CapEx)	%	$CapEx = \frac{\text{Cheltuieli de capital}}{\text{Total active}}$
2	Finanțarea	Rata lichidității curente (CR)	%	$RLC = \text{Active curente (circulante)} / \text{Datorii curente}$
3	Finanțarea	Levierul	număr	$Levier = \frac{\text{Datorii totale}}{\text{Active totale}}$
4	Operațiuni	Viteza de rotație a activelor (TAT)	număr	$TAT = \frac{\text{Cifra de afaceri neta}}{\text{Valoarea medie a tuturor activelor}}$
5	Operațiuni	Viteza de rotație a creanțelor (RT)	număr	$RT = \text{Cifra de afaceri neta} / \text{Valoarea medie creante}$
6	Rentabilitate	Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	%	$ROE = \frac{\text{Profit net}}{\text{Valoare capital propriu}}$
7	Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor (DPR)	%	$DPR = \frac{\text{Dividende plătite}}{\text{Profit net}}$
INDICATORI NEFINANCIARI				
1	Mediu	Asigurarea gradului de conformare cu normele de mediu	număr	Lipsa sancțiunilor pecuniare
2	Referitor la clienți	Scorul satisfacției clienților	număr	$\text{Scor satisfacție clienți}(T_0) = \frac{\text{Total număr evaluări de 4 și 5 } (T_1)}{\text{Total număr evaluări } (T-1)}$

3	Referitor la angajați	Instituirea unui sistem de siguranță al angajaților	%	Numărul de instruiți în materie de siguranță
4	Referitor la angajați	Implementarea unui sistem de management prin obiective	%	Gradul de implementare a sistemului prin obiective
5	Etică și integritate	Actualizarea Codului de Etică	Anual	Până la data de 31.05
6	Etică și integritate	Implementarea Planului de Integritate	%	Gradul de realizare a măsurilor din Planul de Integritate
7	Guvernanță corporativă	Numărul de reuniuni ale Consiliului de	număr	Numărul ședințelor consiliului de administrație susținute de-a lungul anului - 12
8	Guvernanță corporativă	Rata de participare la reuniunile consiliului de administrație (Rp)	%	$Rp = \frac{\sum_{i=1}^{Nt} \text{numărul participanților la ședințe}}{\text{Numar total membri} \cdot \text{Numar sedinte}}$

Stabilirea valorilor țintă pentru indicatorii de performanță pentru monitorizarea performanței societății Aquaserv S.A. în mandatul 2025-2028 a ținut cont de prevederile art 4⁷, alin.(2) din OUG nr.109/2011, de anexele nr. 2a și 2b din H.G. nr. 639/2023 precum și de Ordinul nr.651/2024 al președintelui AMEPIP privind stabilirea nivelului minim al indicatorilor de performanță la întreprinderile publice.

Nivelurile indicatorilor aprobate de AGA se vor concretiza într-un act adițional la contractele de mandat, în conformitate cu art. 20, alin (3) din H.G. nr. 639/2023.

Nr. Crt	Categorie	Indicator	UM	Obiectiv de performanță	Valori țintă				Pondere
					2025	2026	2027	2028	
INDICATORI FINANCIARI DE PERFORMANȚĂ									
1	Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital (CapEx)	%	Modernizarea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată	3,97	3,97	3,97	3,97	3
2	Finanțarea	Rata lichidității curente (CR)	%	Eficiența economică-rambursarea ratelor și creditelor contractate	1	1	1	1	3
3	Finanțarea	Levierul	nr	Eficiența economică-Asigurarea capacității de plată a datoriilor totale	>0<1	>0<1	>0<1	>0<1	3
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	3
5	Operațiuni	Viteza de rotație a creanțelor (RT)	nr	Eficiența economică – Autofinanțarea costurilor de operare, modernizare și dezvoltare,	1	1	1	1	3

6	Rentabilitate	Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	%	Creșterea rentabilității societății în raport cu valoarea capitalului propriu	2,42	3	3,5	4	3
7	Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor (DPR)	%	Mentținerea unei politici sustenabile de dividend	min 50%	min 50%	min 50%	min 50%	2
INDICATORI NEFINANCIARI									
1	Mediu	Asigurarea gradului de conformare cu normele de mediu	nr	Îmbunătățirea calității mediului	0 sancțiuni mediu	0 sancțiuni mediu	0 sancțiuni mediu	0 sancțiuni mediu	2
2	Referitor la clienți	Scorul satisfacției clienților	%	Orientarea către client – creșterea gradului de satisfacție a clienților	50	55	60	65	3
3	Referitor la angajați	Instituirea unui sistem de management prin obiective	%	Competența profesională -creșterea eficienței personalului și al gradului de profesionalism	50%	75%	85%	95%	3
4	Referitor la angajați	Instituirea unui sistem de siguranță al angajaților	%	Creșterea eficienței personalului	100% instruiți ISU și SSM	100% instruiți ISU și SSM	100% instruiți ISU și SSM	100% instruiți ISU și SSM	2
5	Etică și integritate	Actualizarea Codului de Etică	Anual	Dezvoltare SCIM	Până 31.05	Până 31.05	Până 31.05	Până 31.05	15
6	Etică și integritate	Implementarea Planului de Integritate	%	Creșterea integrității entității	≥90%	>90%	≥95%	≥95%	10
7	Governanță corporativă	Numărul de reuniuni ale Consiliului de Administrație	nr	Implementarea mecanismelor de governanță corporativă	12	12	12	12	15
8	Governanță corporativă	Rata de participare la reuniunile consiliului de administrație (Rp)	%	Asigurarea transparenței decizionale și a activității organelor de conducere	100%	100%	100%	100%	10

6.5 Priorități strategice

Realizarea obiectivelor strategice asumate prin prezentul Plan de Administrare, va fi susținută de operaționalizarea următoarelor priorități strategice la nivelul orizontului 2025-2028.

- a) Implementarea managementului prin indicatori de performanță stabiliți pentru întreg personalul de conducere (directori executivi, șefi departament, șefi sectoare, șefi puncte de lucru).
- b) Reducerea cantității apei nefacturate prin controlul pierderilor și implementarea unei strategii de control a pierderilor de apă.
- c) Implementarea metodelor eficiente de gestionare a nămolurilor prin aplicarea unei strategii specifice.
- d) Implementarea eficientă a tehnologiilor de epurare prin punerea în aplicare a unei strategii privind apele uzate industriale.
- e) Continuarea lucrărilor de re tehnologizare și reabilitare a unor obiective aflate în administrarea sau proprietatea societății care va duce la creșterea gradului de siguranță în exploatarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare.
- f) Finalizarea implementării sistemului informatic al societății prin interconectarea modulelor care funcționează distinct.
- g) Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către clienți prin colectarea, transportul și evacuarea apei meteorice.
- h) Fundamentarea în continuare a tarifelor practicate pentru serviciile de apă și de canalizare, având la bază principiul acoperii tuturor costurilor, în conformitate cu strategia de tarificare aprobată de autoritățile locale.
- i) Menținerea unei marje de profit din exploatare de 5%/an, prin reducerea ponderii cheltuielilor de exploatare, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății cât și rambursarea creditelor și stimularea personalului.
- j) Creșterea volumului investițiilor realizate din IID (contribuția societății și contribuția autorităților locale), în principal pentru extinderea de rețele de apă și canalizare dar și înlocuirea de conducte uzate, și dotări cu utilaje și echipamente de lucru mai performante.
- k) Modernizarea și reabilitarea sistemului de alimentare cu apă, de colectare a apelor uzate și a sistemului de epurare a acestora precum și de tratare a nămolului în beneficiul populației, a

mediului din județul Tulcea, cu respectarea tuturor standardelor de calitate naționale și Europene, continuarea derulării celorlalte programe de investiții IID precum și prin extinderea ariei de operare și diversificarea serviciilor către clienți prin colectarea, transportul și evacuarea apei meteorice.

l) Creșterea competenței profesionale a angajaților prin crearea unui mediu favorabil de instruire permanentă în cadrul societății prin folosirea unor tehnici și proceduri moderne de dezvoltare a resursei umane și creștere a competenței profesionale la toate nivelurile.

m) Orientarea către client prin preocuparea permanentă față de îmbunătățirea calității vieții populației care trăiește în zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de apă potabilă și canalizare la nivelul standardelor Europene.

7. CONCLUZII

Planul de administrare prezent trebuie considerat ca fiind un document dinamic care va suferi actualizări și modificări pe baza rezultatelor implementării sau ca urmare a schimbărilor instituționale, financiare și operaționale care afectează activitatea societății.

După aprobarea indicatorilor de performanță de către Adunarea Generală a Acționarilor, acesta va fi un document obligatoriu pentru Consiliul de Administrație, managementul și întreg personalul societății.

Martie 2025