

## **Anexa a planului de administrare ECOQUA S.A.**

### **INDICATORI DE PERFORMANȚĂ**

*Consiliul de administrație*

Formularea indicatorilor de performanță a înțeles cont de obiectivele prezentate în scrisoarea de așteptări. Au fost elaborați 9 indicatori ce reflectă modul în care se urmăresc atingerea obiectivelor societății (indicatori de obiective) și un indicator pentru activitățile curente ce însoțesc funcționarea organelor de administrație și conducere (indicator de funcționare). Indicatorul general ce caracterizează activitatea consiliului de administrație se calculează ca medie ponderată între media aritmetică a primilor 9 indicatori, căruia îi se atribuie o pondere de aproximativ 67% și ultimul indicator, căruia îi se atribuie o pondere de aproximativ 33%.

Indicatorii de obiective sunt:

1. Indicator privind performanța serviciului
2. Indicator privind extinderea serviciului
3. Indicator privind abordarea strategică a dezvoltării serviciului
4. Indicator privind productivitatea
5. Indicator de implementare a tehnologiei informațiilor și comunicației (TIC)
6. Indicator de monitorizare a performanței economice
7. Indicator privind atragerea de finanțare pentru dezvoltarea serviciului
8. Indicator privind managementul calității
9. Indicator privind comunicarea

Fiecare indicator are în vedere implementarea unui obiectiv din scrisoarea de așteptări.

#### **Indicatorii de obiective**

##### **1. Indicator privind performanța serviciului**

Acest indicator are în vedere respectarea politicii asociației privind administrarea și conducerea societății. Se va calcula ținând cont de indicatorii de performanță ai serviciului, care sunt suficient de detaliate pentru a-i folosi în procesul de evaluare a acestui obiectiv. Pașii prin care se calculează acest indicator sunt următorii:

a. pentru fiecare indicator din anexa 2 (însemnând pentru fiecare rând din fiecare tabel) se va calcula, pentru fiecare localitate din aria de operare, un coeficient

$$c_i = [(valoarea realizată \text{ în anul curent}) / (valoarea previzionată)] \times 100$$

b. pentru fiecare localitate în parte se va calcula un coeficient mediu ca medie a coeficienților calculați la punctul a

$$c_m = (c_1 + c_2 + c_3 + \dots + c_n) / n$$

unde n este numărul total de indicatori din localitatea analizată

c. Pentru fiecare localitate aflată în aria de operare se va calcula raportul fracțional pe care o reprezintă veniturile acelei localități din totalul veniturilor operatorului, realizate ca urmare a prestării serviciului

$$v = \text{venitul din localitatea analizată} / \text{venitul total al operatorului}$$

d. Indicatorul privind performanța serviciului va fi:

$$IPS = (c_{m1} \times v_1 + c_{m2} \times v_2 + c_{m3} \times v_3 + \dots + c_{mk} \times v_k)$$

unde k este numărul localităților aflate în operare.

Indicatorul se exprimă în procente realizate față de situația prognozată.

## 2. Indicator privind extinderea serviciului

Monitorizează gradul de preluare în operare a tuturor localităților membre și urmărirea:

- creșterea progresivă a nivelului de acoperire a serviciului;
- elaborarea unui plan/calendar de preluare a operării serviciului în toate

localitățile

Acest indicator se calculează astfel:

a. se calculează coeficientul  $c_1$  ca raport dintre numărul de localități preluate în anul analizat și numărul total de localități ce erau membre ale asociației la începutul anului

$$c_1 = (\text{nr. loc. preluate} / \text{nr. total de localități asociate}) \times 100$$

b. se calculează coeficientul

$c_2 = 1$  dacă s-a elaborat planul sau calendarul de preluare a localităților

$c_2 = 0$  dacă nu s-a elaborat planul sau calendarul de preluare a localităților

c. Valoarea indicatorului este

$$IES = c_1 \times c_2$$

Rolul acestui indicator este de a determina consiliul de administrație să știe cât mai repede în operare sistemele de alimentare cu apă și canalizare, dar această preluare să se facă în mod organizat, pe baza unor evaluări atât a capacității operatorului de preluare cât și a posibilităților practice pe care le are fiecare localitate în parte de a preda inventarele aferente sistemelor de alimentare cu apă și canalizare, astfel încât să nu afecteze derularea corectă a activităților nici la operator și nici la administrațiile locale ce vor fi preluate.

## 3. Indicator privind abordarea strategică a dezvoltării serviciului

Indicatorul urmărirea să stimuleze cooperarea operatorului în realizarea unei strategii realiste de dezvoltare a serviciului.

Valoarea indicatorului se calculează ca raport procentual între nr. de localități pentru care s-au depus documentații descriptive complete și numărul total de localități asociate

$$IDS = (\text{nr. documentații} / \text{nr. loc. asociate}) \times 100$$

## 4. Indicator privind productivitatea

Monitorizează modul în care se face optimizarea utilizării resurselor umane. În calculul acestui indicator se are în vedere faptul că extinderea ariei de operare implică luarea în calcul a unor date ce pot fi comparate. Intrarea în operare a unei localități se face prin preluarea unui sistem nou cu anumite specificități tehnice și anumite necesități privind personalul de operare. Astfel, indicatorul anual se va calcula doar pentru localitățile ce au fost în operare la începutul anului precedent. Astfel, indicatorul pentru anul 2016 se va calcula la începutul anului 2017 și va avea în vedere doar localitățile din aria de operare existentă la începutul anului 2015.

Valoarea indicatorului se va calcula ca raport procentual între nivelul productivității din anul analizat față de nivelul productivității din anul anterior. Pentru a se evita influențele date de variația prețurilor și tarifelor, coeficienții de productivitate se vor calcula ca producție totală facturată ( $mc_{ap} + mc_{canal} + mc_{pluvial}$ ) raportată la numărul total de angajați ai operatorului ce au contribuit direct sau indirect la realizarea acelei producții. Acești coeficienți se vor exprima astfel:

$cp = (vf_{ap} + vf_{canal} + vf_{ap\ pluvial}) / nr. \text{ salaria } i$

Valoarea indicatorului va fi:

$I P = (cp_{an\ curent} / cp_{an\ precedent}) \times 100$

i se exprimă în procente

#### 5. Indicator de implementare a tehnologiei informațiilor și comunicației (TIC)

Conform scrisorii de așteptări, se dorește automatizarea procesării datelor și consolidarea rețelei de calculatoare. Acest obiectiv se va realiza prin:

- realizarea unui sistem de evidență comun pentru toate sucursalele;
- realizarea unei baze de date comune pentru managementul activelor;
- punerea la dispoziția clienților a posibilității de plată on-line;
- interconectarea rețelelor de calculatoare aparținând sucursalelor;
- asigurarea stabilității rețelelor locale;

Se dorește ca aceste obiective să se implementeze pe parcursul a 4 ani, cât este mandatul administratorilor. Având în vedere însă complexitatea obiectivelor propuse, se poate spune că realizarea tuturor acestora în doar 4 ani este o realizare peste medie și se va puncta astfel încât să fie surprins în acest aspect.

Astfel, se va aloca pentru finalizarea fiecărei cerințe enunțate anterior un coeficient egal cu unu dacă acea cerință a fost finalizată în anul respectiv, și zero dacă acea cerință nu a fost finalizată în anul respectiv.

Valoarea indicatorului este:

$I TIC = (c1 + c2 + c3 + c4 + c5) \times 100$

#### 6. Indicator de monitorizare a performanței economice

Pentru asigurarea monitorizării performanței economice, scrisoarea de așteptări prevede realizarea următoarelor cerințe:

- asigurarea fiabilității sistemului contabil, realitatea și regularitatea cu normele profesionale;
- identificarea/înregistrarea analitică a cheltuielilor pe centre de cost, ca bază pentru stabilirea, ajustarea sau modificarea tarifelor conform legislației;
- practicarea planificării financiare;
- monitorizarea sistemelor de control financiar;

Pentru dovedirea respectării cerințelor, se va întocmi anual un formular de raportare al cărui format este la latitudinea consiliului, în care se va detalia modul în care au fost respectate cerințele. Pentru fiecare cerință respectată (însemnând că a fost elaborat raportul solicitat) se va acorda un punct. Valoarea indicatorului va fi suma punctelor obținute prin elaborarea rapoartelor împărțită la 4 (numărul de cerințe) și totul înmulțit cu 100.

$I MPE = [(c1 + c2 + c3 + c4)/4] \times 100$

unde c1, c2, c3, c4 au valoarea 1 dacă s-a raportat modul de respectare a cerinței și zero dacă nu s-a raportat.

#### 7. Indicator privind atragerea de finanțe pentru dezvoltarea serviciului

Atragerea de finanțe pentru realizarea de investiții necesare dezvoltării serviciului. Finanțe europene, naționale, din partea autorităților locale, etc. - constituie un obiectiv extrem de important pentru următorii ani. Prin acest indicator se dorește să se stimuleze activitatea pe căutarea de surse de finanțe cât mai multe și

mai diverse. Valoarea indicatorului va fi exprimat ca dublul raportului procentual dintre valoarea finanării atrase și valoarea veniturilor rezultate din exploatarea serviciului.

$$I_{AF} = (2 \times \text{valoare finanare} / \text{valoare venituri}) \times 100$$

### 8. Indicator privind managementul calității

Scrisoarea de așteptări enunță ca obiectiv elaborarea și implementarea unei strategii de management a calității, realizabil prin respectarea a 3 cerințe:

- dezvoltarea unui sistem de management constând în metodologii, proceduri și instrumente în vederea creșterii permanente a calității serviciului;
- dezvoltarea structurilor și competențelor în vederea asigurării calității și siguranței serviciului furnizat (existența / înființarea unui compartiment de management al calității);
- respectarea de către Operator a Regulamentului serviciului public de apă și canalizare, a siguranței în exploatarea bazei tehnico-edilitare.

Pentru dovedirea respectării cerințelor, se va întocmi anual un formular de raportare al cărui format este la latitudinea consiliului, în care se va detalia modul în care au fost respectate cerințele. Pentru fiecare cerință respectată (însemnând că a fost elaborat raportul solicitat) se va acorda un punct. Valoarea indicatorului va fi suma punctelor obținute prin elaborarea rapoartelor împărțită la 3 (numărul de cerințe) și totul înmulțit cu 100.

$$I_{MC} = [(c1 + c2 + c3)/3] \times 100$$

unde c1, c2, c3 au valoarea 1 dacă s-a raportat modul de respectare a cerinței și zero dacă nu s-a raportat.

### 9. Indicator privind comunicarea

Scrisoarea de așteptări prevede elaborarea și implementarea unei strategii de comunicare cu publicul (utilizatori, Autorități publice locale), cu respectarea următoarelor cerințe:

- lunar . emitere de comunicări de interes - rezolvare solicitări, reclamații, etc.
- semestrial . sondaje privind gradul de satisfacție al utilizatorilor
- semestrial - rapoarte către autoritățile administrației publice locale privind situația economico-financiară ;
- anual . publicarea de rapoarte de activitate, performanța societății, rapoarte financiare anuale (Bilanț, Cont de profit/pierdere);
- ori de câte ori este nevoie . comunicate de presă /conferințe de presă ;
- analize privind respectarea de către societate a responsabilităților decurgând din Legea 544/2001 privind accesul la informații de interes public.

Pentru dovedirea respectării cerințelor, se va întocmi anual un formular de raportare al cărui format este la latitudinea consiliului, în care se va detalia modul în care au fost respectate cerințele. Pentru fiecare cerință respectată (însemnând că a fost elaborat raportul solicitat) se va acorda un punct. Valoarea indicatorului va fi suma punctelor obținute prin elaborarea rapoartelor împărțită la 6 (numărul de cerințe) și totul înmulțit cu 100.

$$I_C = [(c1 + c2 + c3 + c4 + c5 + c6)/6] \times 100$$

unde c1, c2, c3, c4, c5, c6 au valoarea 1 dacă s-a raportat modul de respectare a cerinței și zero dacă nu s-a raportat.

## Indicator pentru activitățile curente

Scrisoarea de acțiune prevede funcționarea organelor de administrare și conducere trebuie să respecte prevederile legale și ale actului constitutiv, însemnând:

- Consiliul de administrație are puteri depline cu privire la conducerea și administrarea societății, cu excepția atribuțiilor care revin prin lege și Act Constitutiv Adunării Generale a Acționarilor;
- Consiliul de administrație își desfășoară activitatea conform prevederilor Actului Constitutiv;
- Executivul hotărârile Adunării Generale a Acționarilor;
- Comisia de cenzori și Președintele Asociației vor fi convocați să participe la edințele Consiliului de administrație, fără drept de vot;
- Mandatul administratorilor este de 4 ani; ei pot fi reelecti;
- Fiecare administrator trebuie să depună o garanție reprezentând contravaloarea a 10 acțiuni;
- Consiliul de administrație va delega conducerea Societății unei conduceri operative care va fi numit numai din afara consiliului de administrație;
- Consiliul de administrație nu poate delega conducerii operative următoarele:
  - a) stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății;
  - b) stabilirea sistemului contabil și de control financiar și aprobarea planificării financiare;
  - c) numirea și revocarea directorilor și stabilirea remunerației lor;
  - d) pregătirea raportului anual, organizarea adunării generale a acționarilor și implementarea hotărârilor acesteia;
  - e) introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății.

Evaluarea globală a acestor cerințe va fi făcută de către adunarea generală care va acorda anual fiecărui administrator un punctaj cuprins între zero și 100. Acest punctaj constituie valoarea indicatorului pentru activități curente, notat I AC.

Indicatorul general ce caracterizează activitatea administratorilor va fi calculat astfel:

$$IG = (I AC \times 1/3) + [(I PS + I ES + I DS + I P + I TIC + I MPE + I AF + I MC + I C) / 9] \times 2/3$$

Acest indicator general va fi utilizat la calculul părții variabile a indemnizației administratorilor.