

PROIECT - SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI

CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE AL COMPANIEI ECOAQUA S.A
SELECȚIE PENTRU OCUPAREA FUNCȚIEI DE DIRECTOR GENERAL ȘI DIRECTOR
ECONOMIC(FINANCIAR)
perioada 2025-2029

1. Baza legală și prezentare generală

Scrisoarea de așteptări constituie în ansamblu, documentul de lucru prin care se stabilesc performanțele așteptate de la conducerea executivă a societății, făcând parte integrantă din setul de documente obligatorii cu care începe procesul de selecție a Directorului general și a Directorului economic(Financiar) și este parte din componenta inițială a planului de selecție.

Scrisoarea de așteptări conține o sinteză a obiectivelor financiare și non- financiare ale societății și stau la baza stabilirii criteriilor specifice de selecție a candidaților aflați pe lista scurtă.

Documentul prezent, ca structura și conținut, a fost elaborat de către Comitetul de Nominalizare și Remunerare din cadrul Consiliului de Administrație al Societății ECOAQUA SA, cu sprijinul și sub îndrumarea expertului independent Maria SUCIACHI, contextual procedurii de selecție și numire a Directorului General și a Directorului Economic(Financiar) la Societatea ECOAQUA SA Călărași, urmărind evidențierea principalelor coordonate aferente activităților necesar a fi întreprinse la nivelul ECOAQUA SA în vederea asigurării unui proces operațional și investițional eficient.

Ca particularitate, Scrisoarea de așteptări are un caracter integrat, făcând parte din setul de documente obligatorii în procesul de selecție a directorilor pentru întreprinderile publice, fiind parte din componenta inițială a planului de selecție, conform art.1, alin.(1) din Anexa 1b la HG nr. 639/2023.

Ca documente suport, elaborea Scrisorii de așteptări s-a făcut în conformitate cu prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare și Anexa 1b din normele metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr.639/2023 și reprezintă un cumul de deziderate ale Consiliului de Administrație pentru conducerea executivă a societății ECOAQUA SA și repere evolutive ale acesteia în perioada 2025 – 2029.

Scrisoarea de așteptări urmărește în integralitatea sa:

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

- stabilirea obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung a conducerii executive a societății ECOAQUA SA, care stau la baza fundamentării criteriilor specifice de selecție a candidaților aflați pe lista scurtă.

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

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

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

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

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

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

2. Generalități și informații privind societatea ECOAQUA SA

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

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

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

Activitatea principală se încadrează în Cod CAEN 3600, captarea, tratarea și distribuția apei. Sediul Societății este în Str. Progresului, bl. BBB, et. 3, municipiul Călărași, jud. Călărași. Societatea acoperă un teritoriu din județul Călărași și Ialomița (zona Urziceni) și este structurată în trei sucursale: Călărași, Oltenița și Urziceni.

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

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

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

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

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

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

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

Selecția membrilor Consiliului de Administrație se face potrivit prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și a normelor metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr. 639/2023.

În cadrul consiliului de administrație se constituie următoarele comitete:

- Comitetul de nominalizare și remunerare
- Comitetul de audit.

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

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

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

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

Numirea directorilor se realizează de către consiliul de administrație prin selectarea candidaților din lista scurtă întocmită de comitetul de nominalizare și remunerare.

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

Planul de administrare reprezintă instrumentul de lucru al administratorilor și al directorilor, concretizat într-un document întocmit pentru a determina direcția în care evoluează și modalitatea în care este administrată și condusă ECOAQUA SA în perioada mandatului acestora, structurat pe două componente: componenta de administrare, întocmită de Consiliul de administrație și componenta de management, întocmită de directori.

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

Planul de administrare pune în valoare viziunea managerială a membrilor Consiliului de Administrație și a directorilor, asupra perspectivelor de evoluție ale ECOAQUA SA,

fundamentate pe continuarea implementării și consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare, având la bază premisa că numai prin capitalizarea permanentă a societății poate fi asigurată o dezvoltare durabilă în condiții de eficiență.

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

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

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

ECOAQUA SA își desfășoară activitatea în baza Contractului de Delegare nr. 2476/29.10.2007 încheiat cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Ecoaqua, pe o perioadă de 25 de ani, obiectul acestuia constând în, delegarea exclusivă a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare, precum și exploatarea sistemelor publice de alimentare cu apă și de canalizare necesare pentru realizarea acestora, pe întreg teritoriul definit de aria delegării.

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

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

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

Obiectul contractului îl constituie delegarea exclusivă a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare, precum și exploatarea sistemelor publice de alimentare cu apă și de canalizare necesare pentru realizarea acestora, pe întreg teritoriul definit de aria delegării.

Încheierea Contractului de Delegare, vine să statueze o serie întreagă de responsabilități asumate de operatorul regional ECOAQUA SA după cum urmează:

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

3. Elemente de guvernare corporativă

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

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

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

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

1. Corectitudinea - consiliul de administrație și conducerea executivă a societății, trebuie să aplice un tratament corect și cu egală considerație pentru toți membrii structurilor de conducere.

2. Transparența - consiliului de administrație și conducerea executivă a societății au obligația de a furniza acționarilor și altor părți interesate informații precise, clare și în timp util referitoare la performanța financiară a societății, conflictele de interese și diverse riscuri.

3. Managementul riscurilor - consiliul de administrație și conducerea executivă a societății trebuie să determine riscurile existente și să decidă modul în care acestea sunt

controlate. Conducerea trebuie să informeze toate părțile implicate cu privire la existența și nivelul riscurilor.

4. Responsabilitatea - consiliul de administrație este responsabil pentru supravegherea problemelor corporative și a activităților de management. Consiliul trebuie să susțină performanța continuă a companiei.

5. Răspunderea – consiliul de administrație trebuie să explice care este scopul activităților societății. Consiliul de administrație și conducerea executivă a societății sunt responsabile pentru evaluarea capacității, potențialului și performanței acesteia. Consiliul trebuie să comunice acționarilor problemele importante.

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

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

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

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

2. Supremației obiectivelor

- stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare a societății, pe bază de obiective strategice, dimensionate astfel încât să se obțină eficiența serviciilor furnizate la nivelul indicatorilor de performanță stabiliți;

- controlul și evaluarea gradului de realizare a obiectivelor strategice ale societății, prin utilizarea indicatorilor cheie de performanță;

3. Comunicării și transparenței decizionale

- prezentarea Adunării Generale a Acționarilor a principalelor decizii strategice adoptate la nivelul consiliului de administrație, a informațiilor referitoare la execuția contractului de mandat a directorilor, a detaliilor cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății, la raportările contabile semestriale ale societății.

- furnizarea tuturor părților interesate a informațiilor de interes general complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare a societății și la strategia acesteia, la mecanismele democratice în baza cărora sunt adoptate deciziile și la orice alte informații de interes public.

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

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

Strategia de dezvoltare a județului Ialomița 2021 - 2027 prevede în cadru capitolului 3.2. „Concept de dezvoltare”, subcapitolul „Utilități publice, mediu și schimbări climatice” că majoritatea UAT-urilor din județ vor beneficia până în 2027 de rețele moderne de alimentare cu apă și canalizare

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

5. Viziunea și obiectivul general al ADI Ecoaqua

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6. Obiective strategice

În contextul misiunii formulate de Autoritatea publică tutelară și însușită în integralitate de către ECOAQUA SA, următoarele Obiective strategice sunt necesar a fi implementate:

1. Eficiența economică

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

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

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

- Recuperarea creanțelor;

- Reducerea pierderilor de apă;

- Contorizarea consumatorilor;

- Îmbunătățirea sistemului de încasare a facturilor;

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

2. Modernizarea și îmbunătățirea infrastructurii și a serviciilor

- Modernizarea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată, în beneficiul populației din aria de acoperire, în scopul îndeplinirii obligațiilor din Contractul de Delegare;

- Asigurarea dezvoltării durabile a operatorului ca furnizor regional de servicii de apă și canalizare prin extinderea operării;

- Asigurarea fiabilității infrastructurii prin investiții adecvate;

- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către client;

- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi;

- Extinderea și modernizarea tehnologică a rețelilor, instalațiilor, echipamentelor și dotărilor din fondul propriu de dezvoltare consolidat.

3. Orientarea către client

- Preocuparea 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 de canalizare la nivelul standardelor europene;
- Informarea eficientă a utilizatorilor în ceea ce privește consumul rațional de apă;
- Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu și la pericolele deversării anumitor substanțe în mediul natural.

4. Competența profesională

- Dezvoltarea și profesionalizarea managementului cu privire la resursele umane din cadrul societății;
- Creșterea nivelului de eficiență a societății prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- Instruirea permanentă a personalului pentru creșterea gradului de profesionalism;
- Crearea pentru angajați a unui mediu favorabil și asigurarea pentru aceștia a unor oportunități de instruire, în vederea dezvoltării capacității de a folosi tehnici și proceduri moderne;
- Adoptarea unor norme interne de etică și integritate.

5. Grijă pentru mediu

- 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.

6. Grijă pentru sănătatea populației

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

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

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

Plata pentru realizarea obligațiilor stipulate în contractul de delegare se asigură prin tarif, iar tariful este stabilit pe baza unei strategii de tarificare aprobată de ADI Ecoaqua. Strategia de

tarifare a fost elaborată astfel încât să se asigure dezvoltarea și modernizarea infrastructurii în condițiile unor prețuri și tarife care să nu depășească pragul de suportabilitate a populației.

7. Așteptări specifice cu caracter general

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

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

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

Activitatea societății, scopul și obiectivele strategice și de performanță ale operatorului regional, se constituie în standarde de performanță obligatorii pentru membrii consiliului de administrație și Directorului general al ECOAQUA SA, reprezentând parte a politicilor de dezvoltare a societății.

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

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

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

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

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

2. Preluarea în operare a tuturor localităților membre

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

Pornind de la starea de fapt existentă este necesară elaborarea unei strategii de dezvoltare aplicată, care să cuprindă programe de reabilitare, extindere și modernizare a sistemelor de utilități publice existente, programe de înființare a unor noi sisteme, precum și programe de protecție a mediului.

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

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

3. Creșterea productivității muncii

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

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

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

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

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

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

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

4. Digitalizarea operatorului regional

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

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

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

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

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

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

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

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

Actualul context economic impune luarea unor măsuri rapide pentru crearea premiselor administrative care să conducă la creșterea eficienței societăților comerciale, la care statul deține participatii majoritare, luându-se în considerare faptul că eficiența acestora depinde în mod determinant, de performanța managementului, de corecta implementare în funcționarea societății a mecanismelor de bună guvernare.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Creșterea eficienței energetice la nivelul ECOAQUA SA este crucială pentru reducerea costurilor operaționale și a impactului asupra mediului.

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

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

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

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

8. Scăderea nivelului pierderilor de apă a operatorului regional

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Se așteaptă ca noul Consiliu de Administrație să propună și să urmărească realizarea unei analize aprofundate, în urma căreia să determine nivelul minim real al indicatorilor de performanță stabiliți prin Ordinul nr. 651/2024 privind stabilirea nivelului minim al indicatorilor de performanță la întreprinderile publice, emis de Președintele Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice, conform prevederilor articolului 3 al acestui ordin și să efectueze demersurile necesare corectării acestora.
- În privința politicii de dividende, Actul constitutiv al societății Ecoaqua SA menționează că: „Profitul net se va reinvesti sau se va alocă pentru fondul IID prevăzut de OUG 198/2005, conform hotărârii Adunării Generale. Societatea nu va distribui dividende pe durata executării Contractului de Delegare”. Se așteaptă ca noul Consiliu de Administrație să respecte prevederile actului constitutiv.
- Politica de investiții va consta în următorii patru ani în principal în implementarea proiectului „Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată pentru aria de operare a operatorului regional în județele Călărași și Ialomița, în perioada 2014-2020”, prin absorbția finanțării puse la dispoziție de către autoritatea de management și implementarea activităților proiectului.
- Comunicarea autorității tutelare cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii se așteaptă a se face în condiții de cooperare în scopul realizării obiectivelor comune și al respectării clauzelor Contractului de Delegare.
- Calitatea, siguranța și continuitatea serviciilor oferite vor respecta prevederile legale și clauzele Contractului de Delegare.

- În domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative se așteaptă elaborarea unui cod de etică în conformitate cu prevederile art. 15 alin. 4 din OUG109 / 2011, asigurându-se respectarea legii și promovarea valorilor universale în cadrul relațiilor din interiorul întreprinderii, cât și în interacțiunile acesteia cu exteriorul.

9. Așteptări specifice domeniului de activitate al ECOAQUA SA

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

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

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

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

- Creșterea productivității muncii;

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

- Digitalizarea operatorului regional;

Obiective:

- Implementare și gestionare sistem ERP (planificarea resurselor întreprinderii)- primii 2 ani pentru implementare și ultimii 2 ani funcționare;
 - SCADA- punerea în funcțiune și actualizarea tuturor sistemelor SCADA existente în primii 2 ani. Funcționarea în integralitate a sistemelor SCADA existente în cadrul infrastructurii.
 - acoperirea cerințelor directivelor privind securitatea rețelelor informatice. – implementata în primul an de mandat și asigurarea cerințelor legale pe întreg mandatul.
 - realizarea sistemului GIS pentru întreaga infrastructura si corelarea cu bazele de date ERP . – creșterea graduală cu realizarea integrala in ultimul an de mandat.
 - asigurarea ghișeului electronic pentru clienții operatorului regional (plata facturilor, informații privind contul de client, transmiterea de sesizări, încheierea/ rezilierea de contracte etc.) – realizarea acestui obiectiv în totalitate în fiecare an de mandate.
- Implementarea ”Proiectului Regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată pentru aria de operare a operatorului regional în județele Călărași și Ialomița, în perioada 2014-2020.”

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

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

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

- Scăderea nivelului pierderilor de apă a operatorului regional;

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

10. Nivelul minim al indicatorilor financiari și nefinanciari

Indicatori obligatorii, stabiliți prin Ordinul nr. 651/2024 privind stabilirea nivelului minim al indicatorilor de performanță la întreprinderile publice, emis de Președintele Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice.

INDICATORI FINANCIARI Politica de investiții

Rata cheltuielilor de capital	5,98%
Rata cheltuielilor pentru cercetare și dezvoltare	0%
Finanțarea	
Rata lichidității curente	1,00
Lichiditatea imediată/Test Acid	0,80
Levierul	>0 - <1
Raportul dintre datorie/ EBITDA3	) >0
Operațiuni	
Rata de rotație a activelor	0,73
Rata de rotație a stocurilor	0,33
Rata de rotație a creanțelor	4,65
Rentabilitate	
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	0,50%
Rentabilitatea activelor (ROA)	0,16%
Marja profitului din exploatare	0,88%
Marja netă a profitului	0,24%
Rata de creștere a cifrei de afaceri nete	2,48%
Rata de creștere anuală a profitului/diminuare a pierderii	3,12%
Politica de dividende	
Rata de plată a dividendelor	50,00%

INDICATORI NEFINANCIARI Indicatori de mediu

Consumul de energie	-1,30%
Reducere emisii din domeniul de aplicare 1 (t CO2 din producție)	-9,72%

Reducere emisii din domeniul de aplicare 2 ((1)+ CO2 din energie)	-0,80%
Indicatori referitori la clienți	
Rata de retenție a clienților	77,00%
Scorul satisfacției clienților	78,00%
Cota de piață 0,29%	
Indicatori referitori la angajați	
Numărul mediu de ore de formare per angajat	18
Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	DA
Numărul de instruiri în materie de siguranță	4
Frecvența totală a vătămărilor înregistrate	0
Frecvența vătămărilor grave	0
Indicatori legați de inovare	
Numărul de brevete per 100 de angajați	monitorizare
Numărul de brevete în ultimii 3 ani la o sută de angajați	monitorizare
Ponderea vânzărilor de servicii și produse noi	monitorizare

Crearea de locuri de muncă

Număr echivalent normă întreagă de angajați	monitorizare
Noi locuri de muncă adăugate în cursul anului	monitorizare
Numărul de angajați cu handicap	conform legii

Egalitatea de gen

Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin	30%
Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin	0%

Modul de calcul al acestor indicatori este cel din Normele metodologice pentru stabilirea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari și a componente variabile a remunerației membrilor consiliilor de administrație/supraveghere ale întreprinderilor publice, precum și a directorilor, respectiv a membrilor directoratului, din 27.07.2023, parte integrantă din Hotărâre 639/2023.

Indicatori specifici domeniului de activitate al Ecoaqua SA

Modul de calcul al indicatorilor specifici

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

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

Ținta o reprezintă îndeplinirea în totalitate a indicatorilor impuși, permițând totuși o compensare între indicatori, astfel încât obținerea unei performanțe superioare la anumiți indicatori să poată

compensa deficiențele înregistrate în alte aspecte ale activității. Indicatorul are valoarea 100% dacă ținta fost atinsă.

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

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

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

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

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

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

$I_{Ext} = 100\%$.

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

$$IPM = (\text{mc/angajat la sfârșitul anului curent} / \text{mc/angajat la sfârșitul anului trecut}) \times (100/110) \times 100$$

Ținta o reprezintă creșterea anuală cu 10% a productivității muncii. Indicatorul are valoarea 100% dacă ținta fost atinsă.

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

$$ID_{general} = (ID_a + ID_b + ID_c + ID_d + ID_e) / 5$$

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

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

în primul an ID_a are valoarea de:

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

- 50% dacă s-a definitivat doar achiziția;

- 0% dacă nu s-a definitivat achiziția;

în al doilea an IDa are valoarea de:

- 100% dacă a fost finalizată implementarea, programul este complet funcțional, hardware-ul complet instalat și operațional, bazele de date sunt actualizate, echipele de operare sunt instruite și pregătite pentru operare;
- 50% dacă hardware-ul este complet instalat și operațional, programul este funcțional pe servere și stații de lucru, dar bazele de date nu sunt actualizate și echipele nu sunt instruite;
- 25% dacă sunt finalizate cel puțin activitățile programate pentru primul an.
- 0% dacă la sfârșitul anului nu sunt finalizate nici măcar activitățile prevăzute pentru primul an.

în al treilea an IDa are valoarea de:

- 100% dacă toate activitățile prevăzute a se desfășura cu suportul ERP se desfășoară în mod curent de către angajații Ecoaqua SA.
- 50% dacă la sfârșitul anului mai există module ce nu sunt operate corespunzător de către personalul Ecoaqua SA
- 25% dacă sunt finalizate cel puțin activitățile programate pentru al doilea an.
- 0% dacă la sfârșitul anului nu sunt finalizate nici măcar activitățile prevăzute pentru anul anterior.

în al patrulea an IDa are valoarea de:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

în primul an ID_c are valoarea:

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

în următorii ani, ID_c are valoarea:

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

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

în primul an ID_d are valoarea:

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

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

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

în următorii ani indicatorul ID_d are valoarea:

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

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

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

în primul an ID_e are valoarea:

100 % dacă la sfârșitul anului ghișeul electronic funcționează complet.

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

25% dacă sunt pregătite programele și echipele de implementare.

În următorii ani IDe are valoarea:

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

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

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

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

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

6. Indicatorul de independență energetică are în vedere doar creșterea producției proprii de energie, deoarece eficiența energetică a fost luată în considerare prin impunerea indicatorului de reducere a consumului de energie - indicator nefinanciar, de mediu, impus prin Ordinul nr. 651/2024 privind stabilirea nivelului minim al indicatorilor de performanță la întreprinderile publice, emis de Președintele Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice.

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

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

unde k este numărul anului de mandat.

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

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

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

Valorile minime ale indicatorilor specifici

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

Având în vedere contextul organizațional, misiunea, cerințele exprimate în scrisoarea de așteptări și elementele de strategie organizațională existente sau care trebuie dezvoltate la nivelul ECOAQUA SA, se impune necesitatea existenței unui profil al Consiliului de administrație și al Directorului general caracterizat în ansamblu și individual, de un set real de competențe, abilități și alte condiții eliminatorii.

Pentru perioada 2025-2029, se așteaptă ca Directorul General al societății ECOAQUA SA să își axeze activitatea pe identificarea soluțiilor privind finanțarea și realizarea de proiecte care să acopere întregul spectru de activități specifice așa cum au fost descrise în cadrul acestui document.