



REGISTRATURA  
APĂ CANAL S.A.  
Galați, str. C-tin Brâncoveanu nr.2, CP 800053  
NR. 27961  
2024 Luna 08 Ziua 29

APROBAT

Hotărârea Consiliului de Administrație din cadrul  
Operatorului Regional APA CANAL S.A. Galați

nr. 14 / 29.08.2024

**RAPORT DE EVALUARE**  
**privind activitatea Directorului Economic**  
**ȚANU LILIANA VIVIANA**  
**pentru anul 2023**

Acest document PDF este elaborat în conformitate cu dispozițiile **art. 36, alin. (5)** din Ordonanța 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.

**ATENȚIE!** Raportul conține informații confidențiale ce trebuie tratate cu maximă responsabilitate.

Document realizat de către EWORA RESURSE UMANE SRL

© *Ewora World Recruitment* este marcă înregistrată. Toate drepturile rezervate.

## Cuprins

Introducere .....	2
Secțiunea I. Date despre directorul evaluat.....	3
Secțiunea a II-a. Date despre componenta de management.....	4
Secțiunea a III-a. Detalii despre activitatea de management .....	19
3.1. Date despre activitatea de management .....	20
3.2. Managementul activităților desfășurate prin respectarea obligațiilor .....	22
3.3. Alte activități de management.....	25
Secțiunea a IV-a. Indicatorii cheie de performanță .....	26

## Introducere

1. Procedura de evaluare se efectuează cu scopul de a asigura obiectivitatea și transparența activității organelor de administrare și de conducere al întreprinderii publice, de asigurare a profesionalismului și responsabilității deciziei manageriale, potrivit standardelor de guvernare corporativă a întreprinderilor publice, astfel cum au fost dezvoltate de Organizația de Cooperare Economică și Dezvoltare, în lumina principiilor guvernantei corporative ale întreprinderilor publice.
2. Principalele prevederi care fundamentează prezenta evaluare sunt cele prevăzute în art.36, alin.(5) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare.:

*„Art. 36 (5) Evaluarea activității directorilor sau directoratului, după caz, se face anual de către consiliul de administrație sau supraveghere și vizează atât execuția contractului de mandat, cât și a componentei de management a planului de administrare.”*

3. Expertul independent contractat pentru evaluarea activității directorului este **Societatea EWORA RESURSE UMANE S.R.L.**, cu sediul social în Municipiul Galați, strada Dr. Constantin Levaditti, nr. 7, bl. BUJOR 2, sc. 1, etaj. 3, ap. 13, județ Galați, înregistrată la Registrul Comerțului din Galați sub nr.J17/751/2011, Identificator Unic la Nivel European (EUID) ROONRCJ17/751/2011, cod fiscal RO28581299.
4. Evaluarea activității directorului s-a făcut prin prisma obligațiilor și responsabilităților prevăzute în sarcina acestuia în contractul de mandat și a rezultatelor obținute la nivelul anului 2023 și a vizat atât execuția contractului de mandat, cât și a planului de management.
5. Prezentul **Raport de evaluare** este elaborat în conformitate cu dispozițiile **art.36, alin.(5)** din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare

**Secțiunea I. Date despre directorul evaluat****Date generale**

Nume **ȚANU**  
Prenume **LILIANA VIVIANA**

**Date despre contractul de mandat al directorului**

Nr. de înregistrare 26495 / 19.09.2022  
Durata mandatului 4 ani  
Data începerii 01.10.2022  
Data încetării 01.10.2026

**Alte observații**

Nu este cazul

## Secțiunea a II-a. Date despre componenta de management

Planul de administrare este aprobat **Hotărârea AGA din 26.08.2021**

Data aprobării **26.08.2021**

**Componenta de Management a Planului de Administrare 2021-2025** reprezintă strategia managerială a Directorului Economic al Operatorului Regional APA CANAL S.A. cu sediul social în România, județul Galați, municipiul Galați, str.Constantin Brâncoveanu nr.2, și a echipei de conducere executivă asupra perspectivelor de dezvoltare a societății pentru o perioadă de 4 ani, 2021-2025, pornind de la Scrisoarea de Așteptări a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Serviciul Regional Apă Galați” și care conține performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale Societății APA CANAL S.A. și politica acționariatului privind administrarea și conducerea întreprinderii publice.

Astfel, Planul de administrare devine principalul document strategic al Operatorului Regional APA CANAL S.A., care integrează principiile directoare privind administrarea și conducerea executivă a Societății în intervalul 2021 - 2025, stabilind: **misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanciari** pentru derularea unei activități eficiente pe parcursul perioadei **15.05.2021 – 14.05.2025** și pentru transpunerea în practică a așteptărilor acționariatului societății.

### STRATEGII PRIVIND SISTEMUL DE MANAGEMENT

#### STRATEGIA 1: Menținerea și respectarea contractelor în derulare

Scopul acestei strategii este prezentarea priorităților principale care au funcția de a asigura buna desfășurare a proiectelor și programelor în derulare și care solicită efort susținut din partea companiei în activitățile de zi cu zi, pe termen scurt și mediu în scopul atingerii obiectivelor.

Această strategie cuprinde o serie de măsuri care să asigure continuitatea angajamentelor contractuale: (1) Contractul de Delegare, (2) „Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Galați, în perioada 2014 - 2020”, (3) investiții din surse proprii.

(1) În ceea ce privește Contractul de Delegare, Societatea Apă Canal S.A. Galați a încheiat în anul 2010 Contractul de Delegare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare nr. 29/16108/23.09.2010 cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „Serviciul Regional Apă Galați”. 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 serviciilor, pe întreg teritoriul definit de aria delegării.

Obiective:

- Asigurarea asistenței și consultanței pentru toți membrii Asociației de Dezvoltare Intercomunitară “Serviciul Regional Apă Galați” în vederea realizării obiectivelor statuate în Contractul de Delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare;
  - Întărirea colaborării cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară “Serviciul Regional Apă Galați” și cu alte entități implicate în vederea creșterii progresive a ariei de operare pentru asigurarea serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare în județul Galați;
  - Monitorizarea continuă a serviciilor desfășurate de operator, în concordanță cu obligațiile asumate prin Contractul de Delegare.
- (2) În ceea ce privește implementarea „Proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Galați, în perioada 2014 - 2020”, obiectivul general al proiectului este de a asigura servicii de alimentare cu apă și colectarea și tratarea apei uzate la standarde europene locuitorilor din aria de acoperire a proiectului (22 de Unități Administrativ Teritoriale).
- (3) Obiectivul principal pentru investițiile din surse proprii îl constituie respectarea Programului de investiții din surse proprii, dedicat reabilitărilor și extinderilor de conducte de apă și de canalizare, așa cum a fost aprobat.

**STRATEGIA 2: Menținerea calității serviciilor, prin implementarea și îmbunătățirea performanțelor Managementul Sistemului Integrat al Calității, Mediului, Sănătății și Securității Ocupaționale.**

Societatea APĂ CANAL S.A. Galați a manifestat o preocupare continuă pentru obținerea satisfacției clienților săi, prin controlarea activităților și a proceselor din cadrul organizației, cu scopul de a spori eficiența și eficacitatea cu care se răspunde solicitărilor / cerințelor înaintate de către consumatori. În acest context, societatea a implementat la nivelul centrului operațional Galați și al celorlalte unități administrativ teritoriale, un **sistem integrat de management al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale (SIM)**, urmărind în continuare:

- creșterea eficienței prin reducerea cantităților de apă nefacturată;
- anticiparea cerințelor clienților și, implicit, îmbunătățirea imaginii societății;
- îmbunătățirea calității serviciilor;
- consecvență în aplicarea noilor tehnologii implementate / în curs de implementare;
- sporirea numărului utilizatorilor;
- creșterea eficienței interne printr-o mai bună organizare a muncii;
- îmbunătățirea planificării și ținerii sub control a proceselor și, implicit, creșterea productivității și reducerea costurilor.

Obiective:

1. Menținerea și certificarea Sistemului Integrat de Management al Calității, Mediului, Sănătății și Securității Ocupaționale, în conformitate cu cerințele standardelor de referință SR EN ISO 9001:2015, SR EN ISO 14001: 2015 și SR EN 45001:2018.
2. Menținerea acreditării și autorizării laboratoarelor din cadrul societății, conform standardelor în vigoare.

**STRATEGIA 3: Minimizarea impactului asupra activității Operatorului Regional în contextul preluării a noi zone de operare și armonizarea noilor structuri cu cele deja existente.**

Obiective:

1. Stabilirea și aplicarea procedurilor cadru de extindere a zonelor de operare, în localitățile membre ADI, astfel încât să fie posibilă, integrarea cu succes a noilor zone de operare în structurile Operatorului Regional.
2. Adoptarea unei structuri organizaționale, bazate pe conceptul activităților regionale și locale, care să permită gestionarea activităților operaționale la nivel local și a activităților majore și a serviciilor experte la nivel regional.
3. Extinderea sistemului integrat de management, progresiv, la nivelul fiecărei unități administrative - teritoriale preluate.

**STRATEGII COMERCIALE / DE MARKETING**

**STRATEGIA 4: Stabilizarea și creșterea pieței**

Operatorul își propune implementarea unei strategii de stabilizare și de creștere a pieței prin realizarea de campanii de educare și conștientizare a populației privind necesitatea și importanța apei pentru măsurile sanitare și de igienă în beneficiul propriei sănătății, precum și prin extinderea prudentă a ariei de operare.

Obiective:

1. Inventarierea utilizatorilor având consumuri excesiv de mici, în scopul monitorizării particularităților / modului de viață al acestora (determinarea și caracterizarea grupului țintă).
2. Inițierea unor campanii anuale de educare și conștientizare privind importanța apei în igiena și sănătatea populației, prin implicarea angajaților, a utilizatorilor și a mass-media, astfel încât consumul zilnic de apă potabilă în aria de operare să atingă nivelul mediu din Uniunea Europeană.

### **STRATEGIA 5: Acoperirea cu cel puțin 90% a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în zona urbana din aria de operare existentă**

Operatorul Regional vizează acoperirea cu cel puțin 90% a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în zona urbană din aria de operare existentă, prin realizarea cu succes a obiectivelor cuprinse în:

- programele anuale de investiții finanțate de la bugetele locale;
- „Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Galați, în perioada 2014 - 2020”.

#### Obiective:

1. Realizarea extinderilor / modernizării rețelelor de apă și canal, la nivelul unităților administrativ teritoriale deservite, conform termenelor din programele anuale de investiții, aprobate de către autoritățile locale, cu finanțare parțială sau integrală de la bugetele Consiliilor Locale;
2. Extinderea și reabilitarea sistemelor de apă și apă uzată din aria de operare, în conformitate cu obiectivele care vor fi aprobate la nivelul proiectelor implementate în etapa 2014 – 2020.

### **STRATEGII DE PREȚ**

#### **STRATEGIA 6: Respectarea Politicii de tarifare inclusă în Contractul de Delegare**

În ceea ce privește situația prețurilor și tarifelor practicate, compania vizează respectarea politicii tarifare aprobate în Contractul de Delegare și avizată de ANRSC. Prețurile și tarifele practicate pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare se bazează pe principiul acoperirii tuturor costurilor aferente activităților (respectiv: costuri de operare, costuri de întreținere, costuri financiare, redevența aferentă bunurilor concesionate, realizarea de investiții și reparații capitale, plata serviciului datoriei aferente creditelor contractate (incluzând principalul, dobânzile și comisioanele aferente), profit și de gradul de suportabilitate al populației.

În condițiile în care Apă Canal S.A. va implementa investiții din fonduri europene, viitorul consultant pe baza analizei cost-beneficiu pe care o va elabora, în contextul nou de cofinanțare pe bază de credite de la instituții financiare internaționale, va întocmi o nouă strategie de tarifare, care să acopere integral costurile de exploatare și întreținere ale investiției propuse și de reinvestiție în perioada proiectării și să asigure plata datoriei dacă se au în vedere împrumuturi; să fie acceptabile și suportabile pentru consumatori; să ofere un stimulente pentru promovarea conservării apei.

#### Obiective:

1. Obținerea la timp a avizelor și aprobărilor necesare privind stabilirea / modificarea / ajustarea prețurilor și tarifelor la serviciile de alimentare cu apă și canalizare, din partea tuturor factorilor decizionali;



2. Derularea anuală de campanii de informare a tuturor clienților cu privire la stabilirea / modificarea / ajustarea prețurilor și tarifelor la serviciile de alimentare cu apă și canalizare, practicate de către operator la nivelul ariei de deservire.

## **STRATEGII DE PRODUSE ȘI SERVICII**

### **STRATEGIA 7: Creșterea calității citirii, diversificarea și flexibilizarea modalităților de citire și facturare**

Operatorul dezvoltă la momentul actual o strategie privind creșterea calității și diversificarea / flexibilizarea modalităților de citire și facturare pentru serviciile și produsele oferite, ținând cont de cerințele / nevoile consumatorilor.

#### Obiective:

1. Oferirea clienților de modalități variate / moderne de citire (în speță, citire la distanță), în vederea creșterii eficienței și reducerii costurilor implicate acestei activități, precum și al diminuării disconfortului resimțit de către clienți;
2. Implementarea/dezvoltarea unui portal online care va permite clienților să interacționeze, facil și rapid, cu operatorul. Printre principalele funcționalități disponibile se va implementa și transmiterea indexului autocitit.

## **STRATEGII DE PROMOVARE**

### **STRATEGIA 8. Consolidarea Relațiilor Publice cu toți factorii interesați**

Sub aspectul politicii de relații publice, respectiv a relației dintre operator și utilizatori, societatea își propune următoarele:

- Îmbunătățirea calității serviciilor prestate – pe de o parte se va realiza o îmbunătățire calitativă a serviciilor prestate, ca urmare a finalizării lucrărilor de extindere, modernizare și/sau reabilitare a rețelelor de apă și a rețelelor de canalizare, iar pe de altă parte se va realiza o monitorizare atentă a modului de interacțiune a angajaților cu consumatorii, în vederea sancționării comportamentelor care dăunează imaginii societății;
- Soluționarea promptă a reclamațiilor – se vor realiza îmbunătățiri succesive ale valorilor țintă aferente indicatorilor de performanță ce vizează interacțiunea cu cetățenii, utilizând sistemul de evaluare a performanțelor ca pârgie coercitivă pentru angajați în vederea îmbunătățirii relației cu cetățenii;
- Conștientizare și implicare – se va realiza o politică integrată de atragere de noi consumatori în rețeaua de furnizare a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare;
- Confidențialitate – se va elabora o politică de confidențialitate cu privire la datele cu caracter personal ale consumatorilor.

Obiective:

1. Elaborarea unui Plan anual de acțiuni interne și externe, care să vizeze clădirea imaginii dorite a firmei, promovarea produselor și serviciilor acesteia și dezvoltarea canalelor de transmitere a mesajelor.
2. Elaborarea unui Plan anual de comunicare privind măsurile de informare și publicitate pentru promovarea „Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Galați, în perioada 2014 - 2020”.

**STRATEGIA 9. Consolidarea relațiilor cu clienții**

Strategia dedicată Relațiilor cu Clienții promovează următoarele valori: creșterea nivelului de încredere al clienților în calitatea serviciilor și produselor oferite, optimizarea procesului de comunicare dintre operator și utilizatori, respectiv monitorizarea permanentă a opiniei clienților.

Obiective:

1. Optimizarea sistemului de comunicare cu clienții prin implementarea/dezvoltarea portalului on-line și a call-center-ului, care va permite clienților companiei să interacționeze, facil și rapid, cu operatorul, îmbunătățind astfel procesele operaționale privind relația cu clienții.
2. Monitorizarea și analizarea permanentă a sesizărilor / reclamațiilor clienților privind calitatea serviciilor furnizate.
3. Investigarea periodică a opiniilor consumatorilor și utilizarea informațiilor obținute pentru planificarea viitoarelor activități / procese de îmbunătățire / inovare la nivelul serviciilor și a infrastructurii de apă și canalizare; monitorizarea schimbărilor de opinie în rândul utilizatorilor odată cu trecerea timpului.

**STRATEGIA 10. Relația cu acționarii**

Relațiile cu acționarii vor avea la bază următoarele principii:

- Transparența și comunicare – anual va fi înaintat Adunării Generale a Acționarilor un raport de activitate a administratorilor societății, prin intermediul căruia se va monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de administrare, vor fi prezentate principalele decizii strategice adoptate la nivelul Consiliului de Administrație și va fi înaintat un plan de acțiune sintetic cu obiectivele din planul de administrare ce urmează a fi îndeplinite în perioada următoare
- Management participativ – deciziile strategice ce revin în sarcina Consiliului de Administrație vor fi adoptate cu avizul Adunării Generale a Acționarilor, instituindu-se la nivelul societății o manieră de lucru modernă, colaborativă.

- Acces direct la informație – societatea va furniza tuturor părților interesate informații specifice, de interes general, complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare și la strategia acesteia.
- Transparența – societatea va fi supusă anual unui audit financiar extern, independent și obiectiv, care să confirme veridicitatea situației economice și financiare a societății.

## STRATEGII FINANCIARE

### STRATEGIA 11: Optimizarea fluxului de numerar

În scopul asigurării stabilității financiare, societatea va asigura optimizarea **fluxului de numerar**.

#### Obiective:

1. Asigurarea unui grad de rentabilitate care să genereze resursele financiare necesare pentru rambursarea creditelor aferente proiectelor finanțate din fonduri europene și să permită societății să facă investiții din surse proprii.
3. Respectarea strategiei de tarifare pe întreaga arie de operare.
4. Implementarea unui management eficient al costurilor din exploatare.
5. Corelarea planului de investiții cu disponibilitatea resurselor financiare.
6. Creșterea disponibilităților bănești prin identificarea și recuperarea creanțelor.
7. Îmbunătățirea indicatorilor de performanță ai companiei printr-un management economic – financiar eficient.
8. Realizarea și respectarea bugetului de venituri și cheltuieli aprobat.

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

1. Menținerea unui grad de colectare ridicat
2. Urmărirea indicatorilor de performanță financiari ca instrument de măsură a performanței financiare
3. Implementarea economiilor de scară (controlul costurilor)
4. Revizuirea periodică a procedurilor financiare
5. Efectuarea periodică de analize de risc financiar
6. Elaborarea și implementarea de strategii pentru diminuarea riscurilor financiare
7. Efectuarea periodică de instruiți de management financiar
8. Analizarea continuă a evoluției ratei de colectare în vederea identificării din timp a tendințelor negative care pot prezenta un risc pentru fluxul de numerar al companiei
9. Implementarea unui sistem de gestionare a datoriilor restante, inclusiv atenționarea din timp și debransarea restanțierilor cu datorii mai vechi de 45 de zile, cu respectarea reglementărilor legale în vigoare
10. Implementarea tarifelor conform planului tarifar aprobat

11. Reducerea costurilor de exploatare prin identificarea și diminuarea pierderilor, identificarea consumurilor ilicite
12. Planificarea Bugetului de Venituri și Cheltuieli pentru anii următori.

### **STRATEGII PRIVIND OPERAREA ȘI MENTENANȚA**

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

- instruirea personalului din serviciile de exploatare și întreținere;
- managementul și raportarea bugetului aferent, prin:
  - îmbunătățirea monitorizării costurilor de exploatare, de întreținere și cu personalul;
  - elaborarea, respectiv actualizarea procedurilor și a planurilor de operare și întreținere;
  - elaborarea, respectiv actualizarea procedurilor pentru raportarea periodică și controlul execuției bugetare.

### **STRATEGIA 12: Implementarea sistemului GIS**

Operatorul Regional implementează, în prezent, un sistem GIS („Geographic Information System”), pentru a susține activitățile de bază.

#### Obiective:

1. Asigurarea accesului rapid la toate informațiile privind rețelele de apă și canalizare, a tuturor departamentelor interesate din cadrul companiei.
2. Elaborarea unei baze de date complexe, care să includă toate elementele și caracteristicile sistemelor aflate în administrarea Operatorului.

### **STRATEGIA 13: Implementarea unui sistem modern de modelare hidraulică și a unui sistem SCADA**

La nivelul OR se desfășoară în prezent activitatea privind dezvoltarea unui sistem de modelare hidraulică. Se are în vedere executarea lucrărilor necesare pentru echiparea și dotarea dispeceratului societății, precum și echiparea, dotarea, preluarea și transmiterea de date, după caz, de la toate punctele SCADA din sistemul de distribuție apă potabilă și din sistemul de colectare ape uzate și/sau menajere, inclusiv de la stațiile de epurare ape uzate, astfel încât toate să fie integrate în mod unitar în Dispeceratul Central al Societății în mod distinct: pentru sistemul de alimentare cu apă și, respectiv, pentru sistemul de canalizare.

#### Obiective:

1. Dezvoltarea unui sistem modern de modelare hidraulică a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare în cluster Galați, aglomerările Tecuci, Pechea, Liești, Tg. Bujor, Berești, Movileni

2. Implementarea sistemului SCADA la nivel regional și integrarea dispeceratelor locale aferente sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare în Dispeceratul Central al Societății

#### **STRATEGIA 14: Dezvoltarea unui management eficient de detectare și reducere a pierderilor de apă**

Activitatea Operatorului Regional, întreprinsă în scopul dezvoltării unui management eficient de detectare a pierderilor, se desfășoară în contextul derulării unor ample lucrări de investiții privind reabilitarea, modernizarea și extinderea sistemelor de apă și apă uzată din aria de operare a companiei.

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

„Strategia de reducere a pierderilor de apă” implică cunoașterea performanțelor reale ale sistemului, de ordin tehnic și economic.

##### Obiective:

1. Reducerea cantității NRW până la o valoare acceptabilă din punct de vedere tehnic și economic.
2. Reducerea costurilor de operare și mentenanță.
3. Îmbunătățirea percepției beneficiarilor față de eficiența OR în activitățile de alimentare cu apă.
4. Stabilirea unui mod eficient de a îmbunătăți continuu controlul NRW, prin adoptarea unor măsuri optime pentru reducerea cantității de apă nefacturată.

#### **STRATEGIA 15: Mentenanța echipamentelor electro-mecanice**

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

- Sistemul de management al activelor;
- Procedurile de operare adoptate pentru instalațiile de alimentare cu apă și canalizare;
- Managementul resurselor umane de operare și mentenanță;
- Transport;
- Ateliere și depozite.

Accesarea unor surse de finanțare nerambursabile, coroborată cu impactul noilor tehnologii, face posibilă implementarea de către Operator a unei strategii referitoare la îmbunătățirea stării infrastructurii și a echipamentelor.

##### Obiective:

1. Revizuirea modului de planificare și programare a activității de întreținere a echipamentelor la nivelul companiei;

2. Identificarea oportunităților de îmbunătățire a eficienței activităților de mentenanță centrată pe fiabilitate, care va contribui la previzionarea riscului de defectare a componentelor importante ale echipamentelor și la evaluarea impactului unor astfel de defecțiuni;
3. Dezvoltarea aspectelor legate de sistemul de management a activelor relevante pentru mentenanța echipamentelor;
4. Îmbunătățirea metodelor de înregistrare și analiză a defectelor echipamentelor, care vor contribui la previzionarea și astfel evitarea, pe cât este posibil, a viitoarelor defecțiuni ale acestora;
5. Identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor și a situațiilor de urgență, care pot avea un potențial efect negativ asupra activității de operare.

### **STRATEGIA 16: Îmbunătățirea sistemului de management al activelor**

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

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

- Exploatarea și întreținerea activelor
- Reabilitarea activelor
- Înlocuirea activelor

#### Obiective:

Dezvoltarea modului “Managementul activelor”, care va permite desfășurarea următoarelor activități / operațiuni:

- programarea lucrărilor;
- lansarea comenzii;
- generarea automată a unui feedback, ca urmare a finalizării unei operații;
- încărcarea informațiilor post-execuție în sistemul informatic;
- raportarea costurilor specifice programelor;
- emiterea rapoartelor de verificare a modului de alocare a costurilor pe programe;
- generarea rapoartelor de verificare a gradului de încadrare în bugetul alocat.
- cunoașterea cu exactitate a activelor proprii existente în organizație;
- gestionarea activelor preluate;
- creșterea rolului activității de prevenire a întreruperilor în funcționare;
- reabilitarea sau înlocuirea activelor degradate la momentul oportun;
- minimalizarea costurilor pe întreg ciclul de viață al activelor.
- actualizarea procedurilor de intervenție pe rețelele de apă și canalizare.

### **STRATEGIA 17: Eficientizarea consumului de energie**

Managementul energetic este parte integrantă a procedurilor generale de operare și mentenanță ale Operatorului, fiind corelată cu alte funcții și planuri de operare și mentenanță, respectiv:

- managementul activelor;
- controlul pierderilor și reducerea cantității de apă nefacturată;
- mentenanța echipamentelor;
- optimizarea costurilor de operare și mentenanță;
- transport, ateliere și depozite;
- resurse umane.

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

În acest context, societatea implementează o strategie de eficientizare a consumului de energie, planul de acțiuni specific fiind axat pe cele două componente principale: sisteme acționate electric și sisteme de încălzire.

#### Obiective:

1. Informarea tuturor direcțiilor din cadrul centrului operațional cu privire la modul în care echipa de management a OR:
  - anticipează impactul regionalizării asupra consumului general de energie;
  - recunoaște nevoia de eficientizare a consumului de energie;
  - va răspunde în timp util la creșterile anticipate ale consumului de energie, după finalizarea investițiilor în stațiile noi / reabilite de tratare și epurare a apei, pentru extinderea rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, precum și în alte îmbunătățiri.
2. Monitorizarea și analiza consumurilor de energie electrică.
3. Identificarea îmbunătățirilor care pot fi aduse la procedurile de operare, în vederea optimizării consumului de energie electrică.
4. Identificarea unor oportunități de investiții în scopul îmbunătățirii eficienței energetice.
5. Elaborarea / generarea de rapoarte privind managementul energetic.
6. Implementarea propriu-zisă a inițiativelor aprobate cu privire la eficientizarea consumului de energie electrică.

### **STRATEGIA 18: Managementul nămolurilor și reziduurilor**

Scopul general al strategiei de gestionare a nămolului este de a realiza un concept de depozitare/valorificare a nămolului provenit de la Stațiile de Epurare Ape Uzate (SEAU), astfel încât

efectele negative ale nămolului asupra sănătății umane și asupra mediului înconjurător să fie evitate. Se urmărește propunerea unei soluții de lungă durată care să se bazeze pe principiile siguranței și fiabilității.

**Obiective:**

1. Identificarea soluțiilor disponibile pentru eliminarea nămolului, a posibilității de implementare a acestora, a aplicabilității în regiune, a impactului potențial asupra mediului și a costurilor;
2. Permitea Operatorului Regional (generator de nămol) să se familiarizeze cu practicile de eliminare a nămolului și în același timp să se conformeze cu cerințele de evacuare;
3. Trasarea unor direcții de urmat de către Operatorul Regional în evaluarea și selectarea celei mai corespunzătoare metode de eliminare;
4. Asigurarea înțelegerii cerințelor privind operarea precum și a celor impuse prin lege legate de diferitele soluții de eliminare a nămolului;
5. Încurajarea generatorului de nămol să investigheze posibilitatea de utilizare a nămolului în scopuri benefice având în vedere calitatea acestuia prin controlul sursei de producere sau luarea în considerare a posibilităților de utilizare;
6. Conștientizarea de către Operatorul Regional a faptului că nămolul reprezintă un domeniu în continuă transformare pentru care există cerințe specifice ce trebuie adoptate. Prin urmare, trebuie de asemenea avută în vedere legătura dintre managementul apei uzate deversată de sectorul industrial precum și metoda de procesare a nămolului.
7. Identificarea cerințelor de monitorizare pentru fiecare soluție de eliminare a nămolului în parte, cu raportare către autoritățile implicate.

**STRATEGIA 19: Managementul apelor uzate industriale**

Managementul apelor industriale descărcate în rețelele publice este implementat, fiind asigurat pe bază de contracte ferme, programe de monitorizare a calității apei, precum și Planul de Acțiune în situații de avarie.

Deversarea în receptor a apelor uzate în care sunt prezente cantități mari de substanțe poluante, prin natura și concentrația lor, provoacă apariția unor efecte negative atât asupra florei și faunei, cât și asupra întregii economii situate în aval de punctul de descărcare.

Apele uzate industriale trebuie supuse de către fiecare agent economic unui proces preliminar de epurare parțială locală (preepurare) în cazul când urmează a fi evacuate într-o canalizare de ape uzate menajere, sau vor fi epurate total, când sunt vărsate direct în receptor.

Astfel, se va asigura eficiența procesului de epurare a apelor uzate, stricta monitorizare a calității influentului în SE, acest sistem de măsuri având drept scop încadrarea în limitele legal admise a încărcărilor influentului în SE.



În consecință, implementarea acestei strategii trebuie urmărită permanent, iar responsabilii din cadrul companiei trebuie să deponă toate eforturile de colectare și centralizare a datelor privind toți agenții economici din zona deservită.

**Obiective:**

1. Implementarea eficientă a sistemului de management al evacuărilor industriale, corelat cu managementul eficient al nămolului, având în vedere influența calității apei uzate industriale evacuată în stațiile de epurare asupra calității nămolului de epurare.
2. Conformarea cu prevederile legislative privind calitatea apei epurate deversate în emisar, conform cu cerințele Directivei UE 91/271/EEC.

## **STRATEGII DE RESURSE UMANE**

### **STRATEGIA 20: Dezvoltarea unui sistem eficient și eficace de management al performanțelor resurselor umane**

Societatea APĂ CANAL S.A. GALAȚI își va concentra eforturile asupra dezvoltării competențelor angajaților, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipă, pentru a răspunde cerințelor generate de noile investiții, nivelul de performanță în creștere și exigențele clienților. Astfel, se va avea în vedere următoarele aspecte:

- Îmbunătățirea randamentului fiecărui angajat, a comportamentului său profesional și, implicit, creșterea performanțelor resurselor umane ale organizației, respectiv creșterea productivității muncii în cadrul sistemului tehnic existent.
- Dezvoltarea unui sistem eficace de management al performanței resurselor umane, care va corela eficiența profesională cu obiectivele și valorile societății.
- Dezvoltarea capacității companiei de a asigura un management eficient al sistemelor moderne de apă și apă uzată în contextul re tehnologizării, automatizării și robotizării procesului de producție, prin reorganizarea resurselor umane, sub aspect tehnologic, procedural și numeric.

**Obiective:**

1. Dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipă.
2. Asigurarea accesului salariaților la instruire/formare, în raport cu pregătirea necesară posturilor, responsabilitățile și cerințele posturilor.
3. Dezvoltarea capacității interne de instruire, asigurarea continuității competențelor și expertizei dobândite în domeniu, prin implementarea de programe/platfome pentru managementul și transferul cunoașterii.
4. Instruirea managerilor de la toate nivelele ierarhice în vederea dezvoltării capacității de muncă în echipă și organizarea de acțiuni interdepartamentale bazate pe principiile lucrului în echipă.

5. Derularea unei campanii interne de informare a tuturor angajaților cu privire la misiunea și obiectivele companiei, rolul fiecărui angajat în organizație, importanța resurselor umane în obținerea rezultatelor propuse, precum și la așteptările angajatorului de la angajații săi.
6. Revizuirea periodică a sistemului de evaluare a performanțelor individuale, în concordanță cu obiectivele și strategiile companiei.
7. Asigurarea atractivității companiei ca angajator, respectiv motivarea și creșterea gradului de satisfacție al angajaților.
8. Implementarea unui sistem de recompense echitabil bazat pe rezultatele obținute în urma evaluării individuale a performanțelor.
9. Asigurarea resurselor umane necesare derulării noilor procese rezultate în urma re tehnologizării, automatizării și robotizării activităților de producție și mentenanță.

## STRATEGII IT

### STRATEGIA 21: Dezvoltarea sistemului informatic de management EMSYS

În ceea ce privește sectorul informațional, compania își propune implementarea unei strategii care să vizeze dezvoltarea și actualizarea permanentă a sistemelor de comunicare și a sistemelor IT.

#### Obiective:

1. Extinderea sistemului informatic de management (**EMSYS**).
2. Dezvoltarea abilităților / competențelor IT ale angajaților, respectiv **creșterea eficienței resurselor umane** angrenate în activitățile în cauză.
3. Dezvoltarea de către Operator a structurilor și a sistemului procedural propriu în domeniul tehnicii de calcul și securității informatice, în vederea eficientizării sistemului informatic și utilizării acestuia la potențialul său maxim cu riscuri minime.
4. Integrarea unor module noi în EMSYS, specifice noilor activități / procese / fluxuri dezvoltate în cadrul organizației, astfel încât procesele de afaceri să opereze la un randament care să permită atingerea obiectivelor de business prestabilite.
5. Modulul de Management al Activelor
6. Modulul pentru Calculul Devizelor și a Situațiilor de lucrări. Acest modul lucrează împreună cu Managementul Activelor la elaborarea programelor de revizii și reparații sau la determinarea resurselor necesare intervențiilor de urgență.

### STRATEGIA 22: Eficientizarea comunicării interne electronice

Societatea caută să îmbunătățească comunicarea internă electronică și relațiile de colaborare între angajați, prin utilizarea unor metode și mijloace moderne, electronice și eficiente de comunicare. Astfel, pentru o comunicare rapidă se utilizează **mail.apa-canal.ro** pentru poșta electronică împreună

cu celelalte beneficii puse la dispoziție de Google Cloud (disk, foi de calcul, documente tip Word și prezentări diverse, imagini).

**Beneficii:**

- Furnizarea utilizatorului a unei experiențe consecvente, care simplifică modul în care persoanele interacționează cu procesele, conținutul și datele afacerii.
- Mărirea productivității angajatului prin simplificarea fluxurilor de lucru zilnice avansate referitoare la inițierea, urmărirea și raportarea activităților de afaceri comune, cum ar fi revizuirea documentelor și urmărirea problemelor
- Implementarea accesului larg al organizației la informații.
- Facilitarea procesului decizional, managementul având posibilitatea adoptării unor decizii mai bine documentate, accesând în timp real toate informațiile critice afacerii.

Obiective:

1. Crearea și utilizarea unei pagini de intranet la nivelul întregii companii.

**STRATEGIA DE INVESTITII**

Operatorul Regional Societatea APĂ CANAL S.A. Galați și-a propus în primul rând creșterea gradului de valorificare a producției, în aria de operare existentă. Realizarea acestui obiectiv implică achiziția de contori cu citire la distanță, acțiune care continuă achizițiile începute în anul 2012.

**DIRECȚIA DE ACȚIUNE:** Continuarea activității de înlocuire a contorilor de apă cu citire la distanță.

Obiective:

1. Continuarea unor lucrări de înlocuire contori apă rece, investiții începute în anii anteriori;
2. Achiziția de auto-utilaje specializate pentru lucrările de întreținere și exploatare rețele de canalizare;
3. Achiziția de aparatură de laborator care să asigure desfășurarea procesului tehnologic de potabilizare a apei (tratare, dezinfecție), monitorizarea calității acesteia la ieșirea din stațiile de tratare și în rețeaua de distribuție, precum și controlul apelor uzate descărcate în rețeaua de canalizare de utilizatori și a calității apelor uzate descărcate în emisar, conform exigențelor cerute de legislația în vigoare, Autorizația de gospodărire a apelor, Autorizația de mediu și Autorizația sanitară. De asemenea, acreditarea RENAR a laboratoarelor de monitorizare apă potabilă și apă uzată implică completarea cu o serie de aparatură de laborator specifică;
4. Realizarea lucrărilor de reabilitare conducte apă în scopul reducerii cotei de NRW.

### Secțiunea a III-a. Detalii despre activitatea de management

În perioada 01.01.2023–31.12.2023, **Directorul Economic al Operatorului Regional APA CANAL S.A.**, conform atribuțiilor din Contractul de Mandat și cu respectarea prevederilor din Planul de Administrare completat cu componenta de management, s-a preocupat de conducerea executivă a societății, respectiv implementarea hotărârilor Consiliului de Administrație și exercitarea mandatului în limitele stabilite, dar și de implementarea etapelor legale privind guvernanța corporativă, analizând oportunitatea, legalitatea și necesitatea adoptării unor hotărâri de interes strategic pentru dezvoltarea optimă a afacerii **Operatorului Regional APA CANAL S.A.**, și îndeplinirea obiectivelor asumate prin Bugetul de Venituri și Cheltuieli pe anul 2023 al societății, astfel:

În scopul îndeplinirii mandatului încredințat, **Directorul Economic** a exercitat conducerea direcției economice a **Operatorului Regional APA CANAL S.A.** constând în principal în captarea, tratarea și furnizarea apei potabile și canalizare și epurare ape uzate menajere în aria delegată, în baza prerogativelor stipulate în:

- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109 din 30 noiembrie 2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 722 din 28 septembrie 2016 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;
- Hotărârea Guvernului nr. 639 din 27 iulie 2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;
- Legea nr.31 din 16 noiembrie 1990, republicată, privind societățile, cu modificările și completările ulterioare;
- Actul Constitutiv al **Operatorului Regional APA CANAL S.A.**;
- Regulamentul de Organizare și Functionare ale **Operatorului Regional APA CANAL S.A.**;
- Contractul Unic de Delegare încheiat de societate cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară;
- Componenta de Management a Planului de Administrare pentru perioada 2021-2025 al societății, aprobat prin **Hotărârea AGA din 26.08.2021**, cuprinde și indicatorii cheie de performanță financiari și nefinanțari al căror nivel de realizare va determina gradul de acordare anuală a indemnizației variabile a remunerațiilor directorilor;

- Contractul de Mandat încheiat între Consiliul de Administrație, reprezentat prin președintele Consiliului de Administrație și **Directorul General**, au fost perfectate în condițiile legii, respectând modelul cadru aprobat de Consiliul de Administrație.

### 3.1. Date despre activitatea de management

În perioada evaluată **Directorul Economic** a desfășurat activitățile prevăzute prin contractul de mandat (management) prin îndeplinirea următoarelor obligații:

- A elaborat și a prezentat Consiliului de Administrație o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari, în termenul prevăzut de art.36, alin.(1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr.109/2011 (60 de zile de la numire);
- Și-a îndeplinit obiectivele și indicatorii-cheie de performanță prevăzuți în anexa la contract;
- A asigurat conducerea Direcției Economice în calitate de Director al acesteia, conform dispozițiilor art.35, alin.1 din OUG:109/2011, coroborate cu dispozițiile art.143, alin.1 din L:31/1990, sens în care controlează activitatea modulelor funcționale din cadrul acesteia;
- A reprezentat societatea în relațiile cu terții, inclusiv, dar fără a se limita la, instanțe românești, bănci, orice autorități publice sau alte entități similare, în limitele stabilite de Lege, Actul Constitutiv, Adunarea Generală a Acționarilor și Consiliul de Administrație;
- A organizat activitățile desfășurate în cadrul direcției în domeniile financiar, contabilitate-salarii, comercial, buget, tarife și personal;
- A gestionat toate conturile bancare ale societății;
- A elaborat bugetul de venituri și cheltuieli al societății;
- A stabilit strategia societății în domeniul economic;
- A controlat și a răspuns de aplicarea și respectarea prevederilor legislației în vigoare, precum și de regulile interne ale societății;
- A semnat documentele care implică activitatea desfășurată în cadrul direcției;
- A colaborat cu ceilalți directori în vederea realizării obiectului de activitate al societății;
- Și-a exercitat mandatul cu prudența și diligența unui bun manager;
- A respectat și a aplicat deciziile Consiliului de Administrație, Directorului General, precum și hotărârile Adunării Generale a Acționarilor;
- A prezentat Consiliului de Administrație, ori de câte ori i s-au solicitat, rapoarte / situații / analize/documentații;
- A aplicat direcțiile principale de activitate și dezvoltare ale societății aprobate de către Consiliul de Administrație;

- A efectuat și a asigurat implementarea și aplicarea oricăror decizii ale Consiliului de Administrație și ale Adunării Generale a Acționarilor, cu celeritate; Următoarele operațiuni au fost efectuate de Directorul Economic: a stabilit competențele, atribuțiile, îndatoririle și responsabilitățile personalului din cadrul direcției economice a societății în conformitate cu dispozițiile legislației în vigoare, Contractului Colectiv de Muncă, Regulamentului de Ordine Interioară, Regulamentului de Organizare și Funcționare.
- A aprobat deplasările interne și internaționale ale personalului societății în limitele bugetului de venituri și cheltuieli aprobat;
- A asigurat un mediu de lucru normal în cadrul societății și a controlat, aprobat sau avizat măsurile propuse de directorii executivi/șefii secțiilor/serviciilor, dacă este cazul;
- A aprobat reglementări, proceduri și instrucțiuni privitoare la disciplina tehnică, tehnologică, economică și administrativă din cadrul societății;
- A asigurat existența, redactarea corectă și păstrarea de către societate a registrelor cerute prin lege, cu excepția celor stabilite în sarcina celorlați directori executivi ai societății;
- A răspuns solicitărilor de informații făcute de Consiliul de Administrație sau de oricare din administratorii societății în legătură cu administrarea societății și a informat Consiliul de Administrație, regulat și într-o manieră comprehensibilă, referitor la operațiunile și activitățile desfășurate sau pe care acesta intenționează să le desfășoare;
- A elaborat trimestrial și a prezentat Consiliului de Administrație raportul privind execuția mandatului, schimbările semnificative în situația economică și aspectele externe care ar putea afecta performanța societății sau perspectivele sale strategice;
- A informat Consiliul de Administrație sau auditorii societății referitor la orice act sau fapt care ar putea avea un impact semnificativ asupra societății (inclusiv, dar fără limitare la, orice modificări ale veniturilor și bugetului de cheltuieli, programul de activități și strategiile aprobate pentru anul financiar în curs), precum și cu privire la orice neregularități;
- A îndeplinit orice alte obligații care îi incumbă în virtutea Actului Constitutiv și legilor aplicabile în legătură cu calitatea sa de Director Economic;
- A respectat hotărârile / deciziile adoptate de către Adunarea Generală a Acționarilor, Consiliul de Administrație și Asociația de Dezvoltare Intercomunitară care au legătură cu furnizarea serviciilor delegate;
- A respectat și a adus la îndeplinire realizarea dispozițiilor Contractului de Delegare a Gestiunii Serviciilor de Alimentare cu Apă și de Canalizare încheiat între societate și ADI, aferente activităților pe care le coordonează;

- A respectat și a adus la îndeplinire realizarea dispozițiilor Regulamentului consolidat și armonizat al serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare din aria de competență a unităților administrativ-teritoriale membre ale ADI, aferente activităților pe care le coordonează;
- A respectat și a adus la îndeplinire realizarea prevederilor Contractului colectiv de muncă în vigoare încheiat la nivelul societății, aferente activităților pe care le coordonează.
- Și-a îndeplinit obligațiile asumate prin acest contract cu diligență și competență;
- A desfășurat toate celelalte activități necesare pentru conducerea direcției economice curente a societății;
- A exercitat atribuțiile de verificare și control a modului de îndeplinire a sarcinilor de către salariații societății sau de către alte persoane aflate în raporturi contractuale cu societatea;
- A participat la întâlnirile Consiliului de Administrație, precum și la întâlnirile Adunării Generale a Acționarilor;
- A promovat interesele societății;
- A îndeplinit orice alte obligații în legătură cu activitatea și operațiunile economice ale societății, astfel cum sunt stabilite în Actul Constitutiv și în Lege ori astfel cum îi pot fi delegate din când în când de către Consiliul de Administrație sau de către Adunarea Generală a Acționarilor;
- A respectat și a aplicat prevederile O.U.G. nr.109 din 2011 cap.V „Transparența. Obligații de raportare”;
- Și-a asumat răspunderea privind îndeplinirea prevederilor Contractelor de finanțare derulate cu fonduri europene/imprumuturi de la bănci/sursse proprii ale societății pe domeniul specific de activitate.

### 3.2. Managementul activităților desfășurate prin respectarea obligațiilor

Directorul Economic al societății și-a respectat următoarele obligații:

#### **Referitor la strategia nr.1 Menținerea și respectarea contractelor în derulare**

- A asigurat buna desfășurare a proiectelor și programelor în derulare și care solicită efort susținut din partea companiei în activitățile de zi cu zi, pe termen scurt și mediu în scopul atingerii obiectivelor.
- A asigurat asistență și consultanță pentru toți membrii Asociației de Dezvoltare Intercomunitară “Serviciul Regional Apă Galați” în vederea realizării obiectivelor statuate în Contractul de Delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare;
- A asigurat monitorizarea continuă a serviciilor desfășurate de operator, în concordanță cu obligațiile asumate prin Contractul de Delegare.

**Referitor la strategia nr.2 Menținerea calității serviciilor, prin implementarea și îmbunătățirea performanțelor Managementul Sistemului Integrat al Calității, Mediului, Sănătății și Securității Ocupaționale.**

- A asigurat menținerea și certificarea Sistemului Integrat de Management al Calității, Mediului, Sănătății și Securității Ocupaționale, în conformitate cu cerințele standardelor de referință SR EN ISO 9001:2015, SR EN ISO 14001: 2015 și SR EN 45001:2018.

**Referitor la strategia nr.3 Minimizarea impactului asupra activității Operatorului Regional în contextul preluării a noi zone de operare și armonizarea noilor structuri cu cele deja existente.**

- A stabilit și aplicat proceduri cadru de extindere a zonelor de operare, în localitățile membre ADI, astfel încât să fie posibilă, integrarea cu succes a noilor zone de operare în structurile Operatorului Regional.
- A participat la adoptarea unei structuri organizaționale, bazată pe conceptul activităților regionale și locale, care să permită gestionarea activităților operaționale la nivel local și a activităților majore și a serviciilor experte la nivel regional.

**Referitor la strategia nr.4 Stabilizarea și creșterea pieței**

- A implementat proceduri privind inventarierea utilizatorilor având consumuri excesiv de mici, în scopul monitorizării particularităților / modului de viață al acestora (determinarea și caracterizarea grupului țintă).

**Referitor la strategia nr.5 Acoperirea cu cel puțin 90% a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în zona urbana din aria de operare existentă**

- A asigurat controlul financiar și sumele necesare pentru realizarea extinderilor / modernizării rețelelor de apă și canal, la nivelul unităților administrativ teritoriale deservite, conform termenelor din programele anuale de investiții, aprobate de către autoritățile locale, cu finanțare parțială sau integrală de la bugetele Consiliilor Locale;

**Referitor la strategia nr.6 Respectarea Politicii de tarifare inclusă în Contractul de Delegare**

- A participat activ la activitățile pentru obținerea la timp a avizelor și aprobărilor necesare privind stabilirea / modificarea / ajustarea prețurilor și tarifelor la serviciile de alimentare cu apă și canalizare, din partea tuturor factorilor decizionali;

**Referitor la strategia nr.7 Creșterea calității citirii, diversificarea și flexibilizarea modalităților de citire și facturare**

- A oferit clienților modalități variate / moderne de citire (în speță, citire la distanță), în vederea creșterii eficienței și reducerii costurilor implicite acestei activități, precum și al diminuării disconfortului resimțit de către clienți;

**Referitor la strategia nr.8 Consolidarea Relațiilor Publice cu toți factorii interesați**



- A participat la elaborarea unui Plan anual de acțiuni interne și externe, care să vizeze clădirea imaginii dorite a firmei, promovarea produselor și serviciilor acesteia și dezvoltarea canalelor de transmitere a mesajelor.
- A participat la elaborarea unui Plan anual de comunicare privind măsurile de informare și publicitate pentru promovarea „Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Galați, în perioada 2014 - 2020”.

#### **Referitor la strategia nr.9 Consolidarea relațiilor cu clienții**

- A asigurat sumele necesare pentru optimizarea sistemului de comunicare cu clienții prin implementarea/dezvoltarea portalului on-line și a call-center-ului, care permite clienților companiei să interacționeze, facil și rapid, cu operatorul, îmbunătățind astfel procesele operaționale privind relația cu clienții.
- A asigurat monitorizarea și analiza permanentă a sesizărilor / reclamațiilor clienților privind calitatea serviciilor furnizate.

#### **Referitor la strategia nr.10 Relația cu acționarii**

Relațiile cu acționarii vor avea la bază următoarele principii:

- A implementat Managementul participativ – deciziile strategice ce revin în sarcina Directorului economic fiind adoptate cu avizul Consiliului de Administrație, instituindu-se la nivelul societății o manieră de lucru modernă, colaborativă.
- A asigurat accesul direct la informație – societatea furnizând tuturor părților interesate informații specifice, de interes general, complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare și la strategia acesteia.
- A asigurat transparența – societatea a transmis auditorului financiar extern, toate situațiile financiare, care să confirme veridicitatea situației economice și financiare a societății.

#### **Referitor la strategia nr.11 Optimizarea fluxului de numerar**

- A asigurat un grad de rentabilitate care să genereze resursele financiare necesare pentru rambursarea creditelor aferente proiectelor finanțate din fonduri europene și să permită societății să facă investiții din surse proprii.
- A respectat strategia de tarifare pe întreaga arie de operare.
- A implementat un management eficient al costurilor din exploatare.
- A corelat planul de investiții cu disponibilitatea resurselor financiare.
- A îmbunătățit indicatorii de performanță ai companiei printr-un management economic – financiar eficient.
- A respectat bugetul de venituri și cheltuieli aprobat.
- A menținut un grad de colectare ridicat
- A urmărit indicatorii de performanță financiari ca instrument de măsură a performanței financiare

- A asigurat revizuirea periodică a procedurilor financiare
- A efectuat periodic analize de risc financiar
- A elaborat și implementat strategii pentru diminuarea riscurilor financiare
- A analizat continuu evoluția ratei de colectare în vederea identificării din timp a tendințelor negative care pot prezenta un risc pentru fluxul de numerar al companiei
- A implementat un sistem de gestionare a datoriilor restante, inclusiv atenționarea din timp și debransarea restanțierilor cu datorii mai vechi de 45 de zile, cu respectarea reglementărilor legale în vigoare
- A implementat tarifele conform planului tarifar aprobat
- A elaborat Bugetul de Venituri și Cheltuieli pentru anii următori.

**Referitor la strategia nr.16 Îmbunătățirea sistemului de management al activelor**

- A contribuit activ la stabilirea unei modalități optime de repartizare a fondurilor, menținând în același timp nivelul dorit al serviciului privind managementul activelor

**3.3. Alte activități de management**

- Analiza și discutarea stadiului implementării proiectului investițional POIM și alte proiecte investiționale;
- analiza și dezbateră implementării procedurilor de guvernare corporativă;
- activitatea operațională a societății;
- dificultăți financiare în desfășurarea activității curente;
- îndeplinirea indicatorilor de performanță economico-financiară;
- execuția Bugetului de Venituri și Cheltuieli pe anul 2023;
- strategia și politica tarifară;
- alte probleme de interes strategic în managementul economic al societății.

### Secțiunea a IV-a. Indicatorii cheie de performanță

Nr. crt.	INDICATOR	SPECIFICATII	Nivel stabilit conf contract de mandat	Pondere	Realizat an 2023	Situatie indicator	Total
<b>A.</b>	<b>ICP FINANCIARI (90%)</b>			<b>100%</b>			<b>100%</b>
<b>LICHIDITATE</b>							
1	Rata lichiditatii generale	Total active/Total Pasive	min. 1	15%	12,09	indeplinit	15%
<b>DATORII</b>							
2	Durata de plata a datoriilor din exploatare	(Sold furnizor din exploatare/Total cumparari din exploatare) x nr. de zile	80% la 30 de zile	15%	21,23 zile	indeplinit	15%
3	Rata de indatorare	Total datorii / Total active	max. 1	10%	0,08	indeplinit	10%
4	Rata capacitatii de plata	Casa si conturi la banci / Datorii curente	min. 1,5	10%	2,08	indeplinit	10%
<b>INVESTITII</b>							
5	Gradul de atribuire a contractelor de investitii din resursele proprii	Numarul total atribuite din total cuprins in program de investitii	min. 60%	10%	92,45%	indeplinit	10%
<b>PROFITABILITATE</b>							
6	Rata profitului brut inainte de amortizare si redeventa	Total venituri din exploatare/ Total cheltuieli din exploatare - Amortizare - Redeventa	min. 5%	15%	39,84%	indeplinit	15%
<b>VENITURI</b>							
7	Gradul de realizare a veniturilor prevazute prin Bugetul de Venituri si Cheltuieli	Total Venituri Anuale / Total Venituri din Bugetul de Venituri si Cheltuieli	min. 90%	15%	103,02%	indeplinit	15%
8	Timp de raspuns la reclamatii legate de facturare	Nr. reclamatii solutionate in 10 zile de la inregistrare / Nr. reclamatii depuse	min. 60%	10%	74,17%	indeplinit	10%

Nr. crt.	INDICATOR	SPECIFICATII	Nivel stabilit conf contract de mandat	Pondere	Realizat an 2023	Situatie indicator	Total
<b>A.</b>	<b>ICP GUVERNANTA CORPORATIVA (10%)</b>			<b>100%</b>			<b>100%</b>
9	Stabilirea, revizuirea si raportarea la timp a indicatorilor de performanta	Se realiz. Conf. OUG 109/2011 si HG 722/2016		70%		indeplinit	70%
	Stabilirea ICP		anual			indeplinit	
	Revizuirea ICP		anual			indeplinit	
	Raportarea ICP		lunar			indeplinit	
10	Stabilirea politicilor managementului de risc si monitorizarea riscului	Se realiz. conf. OSGG 600/2018		10%		indeplinit	10%

Stabilirea politicilor managementului de risc in domeniul economic		anual				
Monitorizarea riscului in domeniul economic		lunar			indeplinit	

Conform datelor raportate de societate către organele de supraveghere și de control, gradul de îndeplinire a indicatorilor pentru Directorul Economic **ȚANU LILIANA VIVIANA, este de 100%**.

**În concluzie,**

Având în vedere prevederile Contractul de Mandat încheiat între Consiliul de Administrație, reprezentat prin președintele Consiliului de Administrație și Directorul Economic, se constată că doamna **ȚANU LILIANA VIVIANA**

- și-a îndeplinit toate obligațiile prevăzute în contractul de mandat;
- și-a îndeplinit obligațiile prevăzute în componenta de management a planului de administrare;
- respectiv, și-a îndeplinit indicatorii de performanță asumați prin contractul de mandat.

**EXPERT INDEPENDENT**

**EWORA RESURSE UMANE S.R.L., reprezentată prin**

**BURDUȘA CĂTĂLIN TIBERIU**

Catalin-Tiberiu  
Burdusa

Digitally signed by Catalin-  
Tiberiu Burdusa  
Date: 2024.08.26 23:26:34  
+03'00'