



S.C. COMPANIA DE APĂ ORADEA S.A.

Tel centrala: 004 0259 436 909

Tel secretariat: 004 0259 435 051

Fax : 004 0259 432 576

CUI: RO 54760

J 05/14/28.05.1991



Cont : RO41BRDE050SV03433450500

Capital social: 12.000.800 RON

E-mail: apaoradea@apaoradea.ro

Website: <http://www.apaoradea.ro>

ROMÂNIA, BIHOR, ORADEA 410202, STR. DULIU ZAMFIRESCU NR. 3

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI CONȚINÂND PERFORMANȚELE AȘTEPTATE DE CĂTRE CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE DE LA DIRECTORUL GENERAL, DIRECTORUL TEHNIC și DIRECTORUL ECONOMIC AL SOCIETĂȚII COMPANIA DE APĂ ORADEA S.A.

Prezentul document a fost elaborat și este asumat de către Consiliul de Administrație al Societății Compania de Apă Oradea S.A în considerarea așteptărilor pe care Autoritatea Publică Tutelară Municipiul Oradea le are privind administrarea societății și pe care le-a exprimat prin Scrisoarea de Așteptări publicată pe site-ul propriu.

1. Sinteza strategiei locale în domeniul în care acționează întreprinderea publică, inclusiv obiectivele sectoriale și fiscal-bugetare pe termen mediu și lung

Pentru a se conforma cerințelor privind calitatea apei pentru consumul uman, România a preluat următoarele responsabilități de implementare:

- a) implementarea unui sistem de monitorizare a calității apei potabile pentru întreaga țară;
- b) implementarea îmbunătățirilor tehnologice la stațiile de tratare a apei;
- c) reabilitarea rețelelor de transport și distribuție a apei potabile;
- d) înlocuirea instalațiilor până la nivelul utilizatorilor și generalizarea contorizării

Societatea Compania de Apă Oradea SA. este responsabilă de administrarea și operarea serviciilor de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate în Municipiul Oradea și în ariile de operare menționate mai sus. Această responsabilitate se traduce prin efortul constant, profesionist, de a reabilita / moderniza / extinde infrastructura de apă și apă uzată pe care o operează.

Investițiile prioritare propuse de societatea Compania de Apă Oradea SA urmăresc:

- La nivelul sistemelor de alimentare cu apă:
 - Asigurarea unei calități a apei potabile în conformitate cu standardele Comisiei Europene (Directiva 98/83/EC);
 - Alimentarea sigură și durabilă a tuturor locuitorilor din zonele de alimentare cu apă din aria de operare deservită de către societatea Compania de Apă Oradea SA ;
 - Asigurarea calității și a gradului de acces la serviciile de apă, conform principiului eficienței costului și al calității maxime în funcționare, luând în considerare gradul de suportabilitate al populației din zona deservită de operator
 - Siguranța îmbunătățită a sistemelor de alimentare cu apă în aria de proiect;
 - Reducerea pierderilor fizice de apă.
- La nivelul sistemelor de canalizare și epurare a apelor uzate:
 - — Deversarea în cursurile de apă a unei ape epurate în conformitate cu standardele UE (Directiva 91/ 271/EC);

- — Colectarea și epurarea sigură și durabilă a apei uzate menajere din aglomerările din aria de operare, deservite de către societatea Compania de Apă Oradea SA;
- — Asigurarea gradului de acces la serviciile de canalizare, conform principiului rentabilității economice, luând în considerare și gradul de suportabilitate al populației din zona deservită de operatorul, prin creșterea ratei de conectare la servicii centralizate de colectare și epurare a apei uzate menajere
- — Îmbunătățirea funcționării sistemelor de canalizare precum și a exfiltrațiilor de apă uzată în sol, cu impact pozitiv direct asupra sănătății populației și a protejării mediului înconjurător

Compania de Apă Oradea SA. este Operatorul Regional din județul Bihor, dedicat asigurării unei alimentări cu apă de calitate, gestionării eficiente a resurselor și protejării mediului înconjurător.

Societatea a realizat investiții semnificative în modernizarea infrastructurii și implementarea tehnologiilor avansate pentru a oferi servicii de înaltă calitate în alimentarea cu apă potabilă, preluarea și epurarea apelor uzate.

2. Așteptările consiliului de administrație

Consiliul de administrație dorește ca împreună cu directorii societății să întreprindă acțiunile necesare în vederea îndeplinirii așteptărilor Municipiului Oradea, în calitate de Acționar Majoritar al Întreprinderii publice Compania de Apă Oradea S.A., pentru următorii patru ani, așa cum acestea reies din Scrisoarea de așteptări a autorității tutelare publicată pe site-ul societății.

Obiectivul principal al acționarilor și organelor de conducere și administrare ale societății trebuie să fie următorul: să îmbunătățească calitatea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în Municipiul Oradea și să sporească eficiența cu care aceste servicii sunt realizate.

În acest sens Compania de Apă Oradea S.A, prin acțiunile sale, trebuie să aibă în vedere:

➤ *Eficiența economică*

- Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică, astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate al populației.

➤ *Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor*

- Modernizarea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată, în beneficiul populației și al mediului din aria de operare în scopul îndeplinirii obligațiilor din Contractul de Delegare
- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației
- 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

➤ *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 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
- Îmbunătățirea permanentă a indicatorilor de performanță specifici și, implicit, creșterea calității și a performanței serviciilor de alimentare cu apă și canalizare oferite clienților.
- *Competența profesională*
 - Creșterea eficienței generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății
 - Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism
 - Crearea unui mediu favorabil învățării în companie și sprijinirea angajaților în a le dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne prin oferirea de oportunități materiale și de training
- *Grija 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
- *Stimularea investițiilor*
 - Atragerea de surse de finanțare externe (Fonduri Europene) prin Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Bihor, în perioada 2014 – 2020 – Etapa II SZA ORADEA Contractul de finanțare în valoare de în valoare de 290.459.710 lei a fost semnat cu MIPE pentru perioada de implementare 05.12.2022 – 31.12.2027. Implementarea proiectului se realizează prin intermediul unui număr de 4 Contracte de servicii și a 8 Contracte de lucrări din care 7 contracte de lucrări tip execuție și 1 contract de tip proiectare cu execuție.
 - Reducerea pierderilor de apă în sistemul de distribuție al apei din aria de operare se va realiza prin efortul Companiei de Apă Oradea, prin investiții cu finanțare exclusivă din surse proprii, astfel:
 - 2025 22 %
 - 2026 21 %
 - 2027 și următorii 20%

➤ *Dezvoltarea regională prin:*

Un element important pentru activitatea viitoare a societății îl reprezintă procesul de regionalizare. Aceasta va respecta principiile extinderii activității după cum urmează:

- Proximitatea față de infrastructura existentă;
- Valorificarea mai bună a infrastructurii actuale;
- Dezvoltarea unor noi rețele pentru care există finanțare;
- Îmbunătățirea organizațională a Societății;
- Sustenabilitatea serviciului: acoperirea costurilor pe termen lung fără afectarea sănătății financiare a companiei.

În conformitate cu obiectivele strategice generale ale societății, un rol important îl ocupă obiectivele la nivelul activităților economico-financiare, structurate în conformitate cu metodologia SMART, după cum urmează:

- Atingerea indicilor de rentabilitate prevăzuți în contractul cu BERD;
- Asigurarea unui nivel optim al ratei de îndatorare totală;

- Asigurarea permanentă a fluxului de numerar (cash-flow) necesar bunei desfășurări a activităților productive și a celor investiționale;
 - Asigurarea implementării Planului de Management, a Planului financiar și a Politicii tarifare;
 - Asigurarea unui grad ridicat de încasare a producției facturate;
 - Respectarea în continuare a nivelurilor de servicii privind soluționarea reclamațiilor/petițiilor formulate de clienți;
 - Creșterea vânzărilor prin realizarea controlată a extinderilor rețelelor publice de apă și apă uzată;
 - Implementarea Programului de Reducere a Pierderilor
- *Crearea de noi locuri de munca*
- Ariile strategice de activitate ale societății vor fi reprezentate de activitatea de captarea, tratarea și distribuția 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.

Pe termen lung Autoritatea Tutelară Municipiul Oradea este preocupată de următoarele **obiective**:

- dezvoltarea și extinderea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare la nivelul întregii arii deservite, în scopul îmbunătățirii condițiilor de viață ale comunităților locale respective
- realizarea unui serviciu și a unei infrastructuri tehnico-edilitare moderne, capabile să susțină dezvoltarea economico-socială a localităților, să atragă investiții private și să stimuleze dezvoltarea durabilă a comunităților locale
- conservarea și protecția mediului și a sănătății publice.

Având în vedere așteptările autorității tutelare, consiliul de administrație va dialoga permanent cu directorii societății selectați în baza OUG 109/2011 cu privire la îmbunătățirea performanței întreprinderii publice și cu privire la un management eficient al capitalului, conform cu așteptările din această scrisoare.

3. Viziunea administratorilor asupra obiectivelor de dezvoltare a companiei

Conform acționarului majoritar Municipiul Oradea, condițiile din piață sunt de tip monopol, societatea Compania de Apă Oradea S.A. fiind operator regional care prestează serviciul public de alimentare cu apă și canalizare în zonă.

În viziunea Autorității Publice Tutelare, Compania de Apă Oradea S.A. se confruntă cu următoarele:

- **Provocări** – continuarea trendului din ultimii ani în ceea ce înseamnă realizarea de investiții
- **Dificultăți** – neracordarea populației din zonele rurale deservite la sistemul de canalizare
- **Oportunități** – accesarea de fonduri UE, PNDR, investițiile deja realizate la nivelul societății

- **Riscuri** – realizarea unei infrastructuri de alimentare cu apă supradimensionată în lipsa clienților, nerealizarea în termen și în parametrii de calitate ceruți a lucrărilor de investiții contractate.

Consiliul de administrație consideră că realizarea de investiții este oportună, iar riscurile asociate cu execuția pentru care trebuie să existe strategii de atenuare a riscului sunt:

- imposibilitatea asigurării resurselor financiare
- selectarea executanților care să asigure realizarea de investiții de calitate și la timp.

Astfel, consiliul de administrație se așteaptă ca planurile de investiții propuse de conducerea Întreprinderii Publice să fie bazate pe note de fundamentare/studii de fezabilitate solide, întemeiate, care demonstrează eficiența și oportunitatea investițiilor, ca și potențiala valoare pentru acționari și pentru alți factori interesați. Astfel, planurile de investiții trebuie să aibă o valoare netă prezentă pozitivă, în condițiile unor asumții rezonabile cu privire la beneficiile viitoare și la costul viitor cu capitalul.

Consiliul de administrație se așteaptă ca împreună cu directorii să acționeze în așa fel încât să realizeze în următorii ani indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pe baza cărora Autoritatea publică tutelară va cuantifica performanța organelor de administrare ale societății, astfel:

Nr. crt	Categorie	Indicator	Date Primare	Formula de calcul	UM	Nivel propus 2025	Nivel propus 2026	Nivel propus 2027	Nivel propus 2028*
I	Indicatori financiari								
1	Obiectiv strategic: Dezvoltarea infrastructurii de apă și apă uzată din județul Bihor -Extinderea ariei de operare				Acțiuni majore: Investiții în infrastructura de alimentare cu apă și canalizare și rețea de distribuție				
1.1	Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital	Cheltuieli de capital (raportat de întreprindere) Total active (calculat din raportul de situații financiare)	Rata cheltuielilor de capital = Cheltuieli de capital / Total active	%	≥2,5%	≥2,7	≥2,8	≥3%
2	Obiectiv strategic: Asigurarea capacității de plată a cheltuielilor curente				Acțiuni majore: Societatea va asigura plata tuturor datoriilor la scadență (fără restanțe)				
2.1	Finanțarea	Indeplinirea obligațiilor către bugetele publice, fonduri speciale, față de furnizori și alți creditori	Datorii curente	plata tuturor obligațiilor în termenul legal	lei	0 lei restanțe	0 lei restanțe	0 lei restanțe	0 lei restanțe
2.2		Rata Lichidității curente	Datorii curente	Rata lichidității curente= Active curente(circulante)/ Datorii curente	%	≥1,25	≥1,25	≥1,25	≥1,25 %
3	Obiectiv strategic: Asigurarea surselor proprii de finanțare pentru desfășurarea activității societății				Acțiuni majore: Societatea se va asigura că dispune de surse proprii pentru a-și desfășura activitatea fără intervenția municipiului				

3.1	Operațiuni	Rata de rotație a creanțelor	Cifra de afaceri netă Creanțe la început de perioadă Creanțe la sfârșit de perioadă	Rata de rotație a creanțelor = Cifra de afaceri netă/[Creanțe la începutul perioadei (T0) + Creanțe la finalul perioadei (T1)/2]	%	≥3%	≥3,5%	≥3,75%	≥4%
4	Obiectiv strategic: Creșterea rentabilității și a profitului societății				Acțiuni majore: Prin extinderea activității societatea va obține o rentabilitate a activității crescută, totodată creșterea profitului și prin urmare repartizarea acestuia în fondul IID obținând surse pentru investițiile viitoare				
4.1	Rentabilitate	Marja netă a profitului	Profit net Cifra de afaceri netă	Profit net/ Cifra de afaceri netă	%	≥6,25	≥6,35	≥6,50	6,50
4.2.		Rentabilitatea activelor	Profit net Total active (calculat din situații financiare)	Profit net/Total active	%	7,45	7,45	7,45	7,45
5	Obiectiv strategic: Distribuirea dividendelor conform contractului BERD				Acțiuni majore: Dividendele se varsă în fondul IID și constituie sursă de rambursare a creditelor angajate de societate și sursa de investiții pentru înlocuirea infrastructurii sistemului conform contractului BERD				
5.1	Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor	Dividende plătite (raportat de întreprindere)	Rata de plată a dividendelor= dividend plătite /Profit net (după diminuarea rezervelor legale)	%	0	0	0	0
			Profitul net						
II	Indicatori nefinanțari								
1	Obiectiv strategic: Protecția mediului				Acțiuni majore: investiții în instalații mai performante ridicate și cu poluare scăzută.				
1.1	Indicatori de mediu	Consumul energie	Consum de energie	Consum propriu de energie	MWh	17000	16950	16900	16850
2	Obiectiv strategic: Satisfacerea nevoilor clienților				Acțiuni majore: Chestionare pentru a cunoaște așteptările și solicitările clienților.				
2.1	Indicatori referitori la clienți	Scorul satisfacției clienților	Total număr evaluări de 4 și 5 obținute (5 este scor maxim Total număr evaluări	Scor de satisfacție clienți= nr. total de evaluări de 4 și 5 / total nr. evaluări	%	84	85	86	87
3	Obiectiv strategic: Respectarea reglementărilor în materie de siguranță și securitatea muncii				Acțiuni majore: Instruirea personalului și instituirea sistemului de siguranță în muncă				
3.1	Indicatori referitor la angajați	Numărul de instruiți în materie de siguranță	Numărul total de instruiți în materie de siguranță care s-au efectuat pe parcursul anului	Număr	Nr.	12	12	12	12
3.2		Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	Confirmarea instituirii sistemului	DA/NU	DA/NU	DA	DA	DA	DA
4	Obiectiv strategic: Extinderea de activitate				Acțiuni majore:Asigurarea cadrului pentru extinderea de activitate				

4.1	Indicatori legați de inovare	Ponderea vânzărilor de servicii cu extinderea se servicii	Vânzări de servicii cu extinderea de servicii/ Total vânzări	Ponderea vânzărilor de servicii cu extinderea de servicii=Vânzări de servicii cu_extinderea de servicii/ Total vânzări	%	0,15	0,17	0,18	0,20
5	Obiectiv strategic: Respectarea prevederilor OUG 109/2011				Acțiuni majore: Elaborarea de proceduri pentru respectarea cu strictețe a reglementărilor privind guvernanta corporativă				
5.1	Indicatori legați de guvernanta corporativă	Îmbunătățirea sistemului de control intern managerial	Instituirea unui sistem de control intern	număr de proceduri întocmite/revizuite	Nr.	5	5	5	5
5.2		Ducerea la îndeplinire a hotararilor AGA	Numărul de reuniuni ale comitetului de conducere	respectarea termenelor de implementare a hotărârilor AGA	%	100%	100%	100%	100%
5.3		Rata de participare la reuniunile comitetului de conducere	Număr de participanți la reuniunile comitetului de conducere Numărul total de membri ai consiliului de conducere	Rata de participare la reuniunile comitetului de conducere=Număr de participanți la reuniunile comitetului de conducere/ Numărul total de membri ai consiliului de conducere	%	100%	100%	100%	100%
III.	Indicatori necomerciali								
1.	Obiectiv strategic: Respectarea prevederilor Legea 202/2002				Acțiuni majore: Procedurile de selecția candidaților și angajarea personalului se face în măsura posibilităților cu respectarea Legii 202 din 19.04.2002				
1.1.	Crearea de locuri de muncă	Noi locuri de muncă adăugate în cursul anului	Numărul de angajați cu echivalent normă întreagă / extindere de activitate	număr	nr.	3	4	4	4
2.	Obiectiv strategic: Respectarea prevederilor Legea 202/2002				Acțiuni majore: Procedurile de selecția candidaților și angajarea personalului se face în măsura posibilităților cu respectarea Legii 202 din 19.04.2002				
2.1	Egalitatea de gen	Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin	Salariul mediu lunar al angajaților de sex feminin Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin	Rata diferenței de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin= Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin – Salariul mediu lunar al angajaților de sex feminin/ salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin	%	0%	0%	0%	0%

4. Clasificarea Întreprinderii Publice

Întreprinderea Publică se califică în categoria societăților al căror obiectiv principal de activitate este prestarea serviciului public de alimentare cu apă și canalizare.

Întreprinderea Publică operează într-un sistem de monopol însă, chiar în aceste condiții, ar trebui să ia toate măsurile pentru creșterea eficienței.

Întreprinderea Publică are următoarele constrângeri de reglementare:

- licența ANRSC
- aprobarea tarifelor după obținerea avizului ANRSC

5. Obiectul obligației și angajamentul autorității publice tutelare vizavi de modalitatea de asigurare a compensațiilor corespunzătoare sau de plată a obligației

Având în vedere disponibilitatea autorității publice tutelare de a acorda compensații în situația alterării echilibrului economico-financiar, așteptarea consiliului de administrație este ca directorii să monitorizeze constant situația și să semnaleze de îndată consiliul de administrație în atare caz, despre solicitarea modificării contractului de delegare a gestiunii.

De asemenea, lucrările de investiții ale operatorului vor fi finanțate și din alocații de la bugetul unității administrativ teritoriale Municipiul Oradea, cel puțin la nivelul sumelor colectate de Autoritatea Delegantă de la întreprinderea publică.

Redevența datorată de întreprinderea publică autorității delegante va rămâne la dispoziția societății Compania de Apă Oradea SA, fiind utilizată pentru întreținerea, repararea, reabilitarea, modernizarea și/sau dezvoltarea bunurilor proprietate publică, care constituie sistemul de alimentare cu apă și canalizare.

Așteptările administratorilor sunt ca, în elaborarea bugetelor de venituri și de cheltuieli și a listelor de investiții să se țină cont de cele de mai sus iar redevența datorată să fie evidențiată distinct, pe fiecare localitate pe raza căreia societatea este operatorul serviciului public de alimentare cu apă și canalizare.

6. Dividende

Repartizarea profitului la Întreprinderile Publice se face cu respectarea OUG 64/2001.

Având în vedere faptul ca societatea este beneficiară de fonduri UE, conform OUG 198/2005 dividendele se varsă în fondul IID, constituind sursa de rambursare a creditelor angajate de societate și sursa de investiții pentru înlocuirea infrastructurii sistemului.

Întreprinderea Publică Compania de Apă Oradea S.A. este orientată spre obținerea de profit; tinta anuală fiind un profit minim brut de 3.000.000 lei.

Administratorii se așteaptă să fie informați din timp de către directorii societății cu privire la eventualele schimbări care pot surveni în planificarea afacerii și care sunt de natură să pună în primejdie această țintă.

7. Așteptări privind politica de investiții

În perioada 2026-2030, directorii societății se vor îngriji de conceperea unui program de investiții pe termen mediu și lung pentru implementarea cel puțin a următoarelor lucrări de investiții:

1. Finalizarea proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Bihor, în perioada 2014 – 2020 – Etapa II SZA ORADEA,
2. Construire sediu Compania de Apă Oradea,
3. Înlocuire și extindere rețele de canalizare menajeră și pluvială pe str. Postăvarului, str. Dunărea, str. Mioriței (pachet I) („Extindere și înlocuire rețele de apă, canalizare menajeră și canalizare pluvială pe str. Postăvarului, Mioriței, Dunărea”),
4. Extinderea rețelelor de canalizare menajeră și canalizare pluvială în zona CET II – Selgros,

5. Construire în regim de urgență pentru prevenirea efectelor de descărcare a apelor uzate menajere în cursul de apă Crișul Repede - refacere și înlocuire rețea de canalizare menajeră în zona subtraversării prin sifonare a râului Crișul Repede - Refacere și înlocuire rețea de canalizare menajeră în zona subtraversării prin sifonare a râului Crișul Repede - Etapa I (mal drept),
6. Construire în regim de urgență pentru prevenirea efectelor de descărcare a apelor uzate menajere în cursul de apă Crișul Repede - refacere și înlocuire rețea de canalizare menajeră în zona subtraversării prin sifonare a râului Crișul Repede - Refacere și înlocuire rețea de canalizare menajeră în zona subtraversării prin sifonare a râului Crișul Repede - Etapa II (mal stâng),
7. Înlocuire rețele de alimentare de apă și rețele de canalizare menajeră și pluvială pe str. Avram Iancu, Mihail Kogalniceanu, Calea Matei Basarab și Parc Bălcescu,
8. Extinderea rețelei de canalizare pluvială pe str. Plantelor,
9. Înlocuire rețea de apă, rețea de canalizare menajeră și extindere rețea de canalizare pluvială pe str. Bistriței, Măslinului, Gavril Muzicescu, Micșunelelor, Steluței, Ion Andreescu, Muzicii, 1907, Theodor Aman, Traian Vuia, Barbu Lautaru, Erkel Ferenc; înlocuire rețea de canalizare menajeră în zona Parcul Salca și str. Lotus (tronson Meiului- Tăbăcarilor),
10. Extindere rețea de canalizare menajeră cu racorduri în localitatea Oșorhei str. 304,
11. Stație de pompare ape uzate menajere și bransament electric și conducta de refulare, comuna Sânmartin, jud. Bihor,
12. Extinderea rețelei de apă pe DJ 792/Așsi pe str. P-ța Dumbravei din loc. Tinca.

De asemenea, directorii societății vor respecta legislația în ceea ce privește stabilirea surselor de finanțare pentru proiectele menționate anterior.

8. Avertizare timpurie asupra oricărei schimbări materiale intervenite în prognoza care stă la baza Planului de Administrare

Este important ca directorii executivi să informeze Consiliul de Administrație cu privire la orice risc de deviere de la performanța așteptată, realizând totodată o cuantificare realistă a riscurilor și identificând măsuri de redresare.

9. Revizuirea strategiei corporative

Acționarul majoritar Municipiul Oradea se așteaptă ca membrii Consiliului de Administrație și directorii S.C. Compania de Apă Oradea S.A. să lucreze împreună pentru a asigura finalizarea la timp a revizuirii strategiei Întreprinderii Publice pentru următoarea perioadă.

În vederea finalizării acestui proces, Consiliul de Administrație se așteaptă ca directorii să elaboreze, în termen de 60 de zile de la numire, componenta de management a Planului de Administrare.

10. Schimbări legislative și de reglementare așteptate

Cadrul legal în baza căruia funcționează Întreprinderea Publică este dat de legea 31/1990 a societăților, legea 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, legea 241/2006 privind serviciul de alimentare cu apă și canalizare, legislația specifică societăților deținute majoritar de UAT-uri.

În acest context, la nivel central (Guvern, Parlament) se pot lua decizii cu potențial impact asupra Întreprinderii Publice. Ne așteptăm ca directorii să analizeze schimbările legislative și să raporteze administratorilor impactul estimat al acestora precum și soluții pentru respectare.

11. Aranjamente legate de finanțarea și negarantarea de către Municipiul Oradea a datoriilor Întreprinderii Publice

În cazul în care Întreprinderea Publică urmează să contracteze împrumuturi, respectiva datorie nu va reprezenta datorie publică locală și, ca atare, nu va fi garantată de către Municipiul Oradea.

12. Infuzii de capital

Posibile majorări de capital vor fi posibile în funcție de posibilitățile de finanțare ale Municipiului Oradea și, în orice caz, vor fi supuse unei analize atente a beneficiilor așteptate față de alte surse de finanțare.

13. Calitatea și siguranța serviciilor

Consiliul de administrație e constient de importanța calității și siguranței serviciilor oferite de Compania de Apă Oradea S.A. De aceea, solicităm ca directorii să propună implementarea de obiective de îmbunătățire a calității serviciului public prestat.

Pe cale de consecință, ne așteptăm ca directorii să informeze administratorii cu privire la gradul de satisfacție al clienților/consumatorilor și să permită accesul la informații reale.

În acest sens așteptarea administratorilor este ca anual societatea să realizeze un sondaj de opinie în rândul clienților cu privire la serviciile primite în anul anterior iar rezultatele acestui sondaj să fie prezentate până la aprobarea în CA a situațiilor financiare ale anului respectiv.

Așteptarea administratorilor e ca societatea să adopte proceduri clare legate de circuitul documentelor, respectiv să-și îmbunătățească procesele de analiză a documentațiilor și de eliberare a documentelor (avize, etc) în termenul legal.

14. Valori de respectat

Unele dintre valorile de bază ale Municipiului Oradea constituie respectul pentru contribuabil, utilizarea în condiții de eficiență a patrimoniului public și cheltuirea eficientă a banului public. Se impune astfel ca directorii selectați conform OUG 109/2011, în desfășurarea activităților lor, să dea dovadă de:

- 1) **Profesionalism.** Toate atribuțiile de serviciu care revin directorilor trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale
- 2) **Imparțialitate și nediscriminare**, principiu conform căruia directorul este obligat să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției
- 3) **Integritate morală**, principiu conform căruia directorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, pentru el sau pentru altul, vreun avantaj sau beneficiu moral sau material sau să abuzeze de funcția pe care o are
- 4) **Libertate a gândirii și a exprimării**, principiu conform căruia directorul poate să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri
- 5) **Onestitate, cinste și corectitudine**, principiu conform căruia directorul, în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare

- 6) **Deschidere și transparență**, principiu conform căruia activitățile desfășurate de directori în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor
- 7) **Confidențialitate**, principiu conform căruia directorul trebuie să garanteze protecția informațiilor confidențiale care se află în posesia sa
- 8) **Comunicare permanentă și transparență** în relația cu administratorii
- 9) **Respect** față de stakeholders (administratori, beneficiari servicii, primari, etc)

În conformitate cu prevederile *OUG 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, republicată cu modificările și completările ulterioare*, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

15. Rezultate strategice pentru următorii patru ani

Următoarele rezultate strategice sunt așteptate a fi atinse în următorii patru ani, la standarde/costuri raționale, eficiente, scăzute, etc:

- îmbunătățirea parametrilor de calitate privind serviciul de alimentare cu apă și sistemul de canalizare
- reducerea cheltuielilor de exploatare raportat la cifra de afaceri
- creșterea numărului de clienți racordați la sistemul de canalizare
- raportul datorie financiară/EBITDA de cel mult 4,5 (EBITDA însemnând profitul înainte de orice dobândă sau costuri de finanțare, amortizare și redevență)
- creșterea, din surse proprii și din fondul IID, a sumelor alocate investițiilor în infrastructura sistemului de apă și canalizare
- reducerea graduală a pierderilor tehnologice din sistem
- diversificarea paletei de servicii prestate către populație

Directorii vor propune, prin Componenta de Management a Planului de Administrare, acțiuni specifice pentru atingerea obiectivelor, respectiv rezultatelor strategice menționate anterior.

16. Remunerația

Sistemul de remunerare și stimulare a conducerii executive este de asemenea natură încât să ducă la creșterea valorii Întreprinderii Publice.

Candidații selectați vor avea un pachet salarial în concordanță cu responsabilitățile funcției de Director General/Director Tehnic/Director Economic, în conformitate cu prevederile *OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice* și în limitele maxime aprobate de Adunarea Generală a Acționarilor Societății.

Membrii CA au așteptarea că directorii societății înțeleg faptul că în prezent la nivelul întreprinderilor publice cu acționar majoritar Municipiul Oradea, hotărârile AGA sunt precedate de hotărâri de consiliu local care arată poziția acționarului majoritar referitor la subiectele care fac obiectul hotărârilor.

Propunerile de remunerare pentru conducerea executivă vor fi fundamentate de Comitetul de nominalizare și remunerare din cadrul Consiliului de Administrație, cu respectarea prevederilor de mai sus, fiind așteptată evidențierea unei legături directe între performanța societății și remunerația acordată.

Așteptarea administratorilor față de directori este că aceștia înțeleg faptul că, pe parcursul mandatului, aceștia pot fi revocați fără justă cauză, la simpla solicitare a AGA, caz în care sunt îndreptățiți la primirea unei sume în cuantum de o indemnizație fixă lunară netă, cu titlu de daune-interese.

17. Așteptări referitoare la reducerea creanțelor restante

Administratorii se așteaptă la identificarea de către directori și implementarea unor mecanisme eficiente de încasare a creanțelor restante și de evitare a prescrierii lor.

18. Comunicare și raportare

Consiliul de administrație se angajează la întărirea răspunderii strategice, la îmbunătățirea gestionării activelor companiei și la îmbunătățirea activității companiei în general. Aceste priorități sunt posibile prin îmbunătățirea comunicării bidirecționale între administratori și directori, pentru a sprijini o înțelegere a așteptărilor, a priorităților, a nivelurilor de responsabilitate și a alinierii cu prioritățile strategice ale întreprinderii publice.

Ca atare, este important ca ambele niveluri să fie reciproc informate cu privire la orice aspecte cu impact material asupra Întreprinderii Publice și/sau asupra intereselor acționarilor, inclusiv informații cu privire la riscurile referitoare la îndeplinirea Planului de Administrare.

În acest sens, directorii vor redacta și prezenta Consiliului de Administrație, rapoarte trimestriale, semestriale și anuale cu privire la activitatea societății, măsurile luate și gradul de îndeplinire a indicatorilor de performanță și Componentei de Management a Planului de Administrare.