

PLAN DE ADMINISTRARE al Companiei Apa Brașov SA 2024- 2028



COMPONENTA DE ADMINISTRARE

Document întocmit în conformitate cu cerințele Ordonanței de Urgență nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, Legea nr. 187/2023 și a Hotărârea de Guvern nr. 639/2023 care aprobă Normele metodologice pentru aplicarea unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011, reflectând viziunea administratorilor Companiei APA Brașov SA cu privire la politica de administrare a societății la nivelul perioadei 2024- 2028

Elaborată de către membrii Consiliului de Administraţie ai Companiei Apa Braşov SA

Nr. crt.	Numele şi prenumele	Funcţia deţinută în cadrul Consiliul de Administraţie	Semnătura
1	Cocoş Liviu	Preşedinte	
2	Țop Ferghete Carmen	Membru	
3	Popa Teodor	Membru	
4	Agafiței Gabriela	Membru	
5	Barabaş Laszlo	Membru	

COMPONENTA DE ADMINISTRARE

*A PLANULUI DE ADMINISTRARE AL COMPANIEI APA BRAŞOV SA
pentru perioada 2024- 2028*

CUPRINS:**Preambul****REZUMATUL EXECUTIV AL PLANULUI DE MANAGEMENT 2024-2028 AL COMPANIEI APA BRAŞOV S.A.**

- 1. PREZENTAREA GENERALĂ A COMPANIEI**
 - 1.1 Cadrul instituțional
 - 1.2 Înființarea Companiei Apa Braşov SA
 - 1.3 Structura Acționariatului CABv
 - 1.4 Obiectul de activitate
 - 1.5 Aria de operare
- 2. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A CABV**
 - 2.1 Consiliul de Administrație
 - 2.2 Conducerea executivă;
- 3. VIZIUNE ȘI DECLARAȚIA DE MISIUNE**
 - 3.1 Viziune
 - 3.2 Declarația de misiune
 - 3.3 Linii directoare privind funcționarea Consiliului de Administrație pentru perioada 2024- 2025
- 4. OBIECTIVE STRATEGICE ȘI INDICATORI PENTRU CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE AL COMPANIEI APA BRAŞOV ÎN PERIOADA 2024- 2028**
 - 4.1 Obiective strategice
 - 4.2 Reducerea pierderilor de apa
- 5. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ PENTRU MEMBRII CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE**
 - I. Indicatori financiar
 - II. Indicatori nefinanciar
- 6. CONSTRÂNGERI, RISCURI ȘI LIMITĂRI ÎN IMPLEMENTAREA MĂSURILOR PROPUSE**

Concluzii**Anexe:**

- Cadrul legal
- Sisteme de calitate implementate- certificări
- Patrimoniul public administrat
- Descrierea sistemului de alimentare cu apă existent
- Descrierea sistemului de canalizare existent
- Prognoza populației și piața vizată
- Previziuni ale cerinței de apa
- Previziuni producției de apă uzată
- Realizări investiționale ale Companiei Apa Braşov S.A.
- Indicatori cheie de performanță (ICP) ai administratorilor executivi și neexecutivi al CA al CABv

Preambul

Prezentul Plan de Administrare al Companiei Apa Braşov S.A. pentru perioada 2024- 2028 a fost elaborat în conformitate cu prevederile Ordonanţei de Urgenţă nr. 109/2011 privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările şi completările ulterioare Legea nr. 187/2023 pentru modificarea şi completarea Ordonanţei de Urgenţă a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice şi a Hotărârii de Guvern nr. 639/2023 care aprobă Normele metodologice pentru aplicarea unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011.

Acest document constituie instrumentul de lucru al administratorilor Companiei. Scopul acestuia este de a optimiza procesele şi relaţiile de administrare, prin asigurarea unei transparenţe sporite a selecţiei organismelor de administrare, precum şi prin crearea unor mecanisme suplimentare de protecţie a drepturilor acţionarilor Societăţii, în conformitate cu scrisoarea de aşteptări şi cu reglementările O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice.

Planul de Administrare stabileşte direcţiile de dezvoltare ale Companiei, asigurând o viziune de ansamblu asupra structurii financiare şi operaţionale a Companiei.

În conformitate cu legislaţia sus menţionată, Planul de Administrare al Companiei Apa Braşov SA trebuie să includă 2 secţiuni distincte Componenta de Administrare şi Componenta de Management. În acest context, membrii Consiliului de Administraţie au responsabilitatea elaborării Componentei de Administrare a Planul de Administraţie al Companiei Apa Braşov SA, care stă la baza realizării indicatorilor de performanţă financiari şi nefinanciari, iar directorii sau conducerea executivă elaborează şi prezintă Consiliului de Administraţie o propunere pentru Componenta de Management a Planului de Administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanţă financiari şi nefinanciari specifici.

Prezentul Plan de administrare are la bază atât scrisoarea de aşteptări a autorităţii publice tutelare şi a acţionarilor pentru administrarea şi conducerea executivă a COMPANIEI APA BRASOV S.A cât şi principalele documente programatice care definesc strategia în domeniul serviciilor publice de alimentare cu apă şi de canalizare, în corelare cu obiectivele asumate de România în calitate de stat membru al Uniunii Europene, respectiv Directive privind calitatea apei potabile şi epurarea apelor uzate¹.

Planul îşi propune realizarea indicatorilor propuşi de către Consiliul de Administraţie şi înaintaţi ADIDAJ Braşov, urmând ca acesta să fie, dacă este cazul, actualizat conform rezultatului negocierilor.

¹ Directiva nr. 2020/2184/CE privind calitatea apei destinate consumului uman/ Directiva 98/83/CE privind calitatea apei destinată consumului uman; Directiva nr. 91/271/CEE privind epurarea apelor uzate orăşeneşti; Directiva nr. 200/60/CE de stabilire a unui cadru de politică comunitară în domeniul apei; Directiva nr. 91/676/CEE privind protecţia apelor împotriva poluării cauzate de nitraţi proveniţi din surse agricole; Directiva nr.76/464 CEE privind poluarea cauzată de anumite substanţe periculoase descărcate în mediul acvatic al comunităţii.

REZUMATUL EXECUTIV AL PLANULUI DE MANAGEMENT 2024-2028 AL COMPANIEI APA BRAŞOV S.A.

1. VIZIUNE ŞI OBIECTIVE STRATEGICE

Compania Apa Braşov S.A. îşi propune să devină un operator regional de referinţă în furnizarea apei şi serviciilor de canalizare, având ca direcţii strategice:

- Eficienţă operaţională – reducerea pierderilor de apă şi optimizarea costurilor prin modernizarea infrastructurii şi implementarea de tehnologii avansate.
- Investiţii transparente – alocarea resurselor pe criterii obiective, în concordanţă cu planurile de dezvoltare urbanistică şi necesităţile comunităţilor.
- Digitalizare şi modernizare – adoptarea soluţiilor tehnologice pentru optimizarea activităţilor operaţionale şi administrative.
- Colaborare activă cu UAT-urile – dezvoltarea unor parteneriate strategice pentru extinderea şi îmbunătăţirea reţelelor de apă şi canalizare.
- Sustenabilitate financiară – reducerea cheltuielilor operaţionale şi creşterea veniturilor prin optimizarea tarifelor şi atragerea de finanţări nerambursabile.
- Expansiune şi optimizare – extinderea ariei de operare, identificarea şi valorificarea de noi surse de apă pentru asigurarea unei alimentări durabile.

2. REORGANIZARE ŞI EFICIENŢĂ INSTITUŢIONALĂ

2.1. Structura organizatorică

- Consiliul de Administraţie este format din cinci membri, numiti conform prevederilor OUG 109/2011.
- Consiliul de administratie va numi directorii provizorii si va organiza selectia directorilor general si economic
- Organigrama depăşeşte 800 de angajaţi, necesitând optimizare pentru eficienţă operaţională.
- Se va realiza o analiză detaliată a productivităţii pe departamente şi eliminarea posturilor redundante.

2.2. Optimizarea costurilor salariale

- Ajustarea grilei salariale a personalului de conducere pentru echitate şi sustenabilitate financiară.
- Reorganizarea posturilor administrative şi operarea unor restructurări pentru eficientizarea activităţii.

3. REDUCEREA PIERDERILOR DE APĂ ŞI EFICIENŢĂ OPERAŢIONALĂ

3.1. Identificarea şi combaterea pierderilor de apă

- Achiziția de echipamente performante pentru detectarea pierderilor.
- Înlocuirea rețelelor de distribuție cu probleme recurente, în baza unei analize tehnice detaliate.
- Implementarea unui sistem de contorizare inteligentă pentru un control optim al consumului.
- Crearea unui centru operațional pentru monitorizarea în timp real a pierderilor de apă.

3.2. Dezvoltarea de noi surse de apă

- Extinderea și valorificarea resurselor de apă în zona Rupea, Ungra, Apața, Homorod.
- Operaționalizarea gospodăriei de apă din Prejmer.
- Extinderea operării prin preluarea serviciilor în localitățile Cata, Bunești, Dumbrăvița, Măieruș.
- Punerea în funcțiune a stației de epurare de la Moieciu.
- Dezvoltarea rețelei de apă în zona Făgăraș, cu extindere spre Râșnov și Târlungeni.

4. INVESTIȚII TRANSPARENTE ȘI MONITORIZAREA PROIECTELOR

4.1. Politica investițională

- Extinderea rețelei în zonele cu Planuri Urbanistice Zonale aprobate.
- Monitorizarea riguroasă a investițiilor proprii și a celor derulate de UAT-uri.
- Prioritizarea proiectelor esențiale, cu accent pe Municipiul Braşov și zona metropolitană.
- Identificarea surselor de finanțare pentru instalarea de panouri fotovoltaice.

4.2. Surse de finanțare

- Fonduri europene nerambursabile, prin:
- Programul Operațional Infrastructură Mare (POIM) pentru modernizarea infrastructurii.
- Programul Anghel Saligny pentru extinderea rețelelor în zonele periurbane.
- Fondul de Mediu pentru investiții în eficiență energetică și digitalizare.
- Venituri proprii, rezultate din exploatarea serviciilor și extinderea operării.

5. DIGITALIZARE ȘI MODERNIZARE

6. REDUCEREA CHELTUIELILOR DE FUNCȚIONARE

- Finalizarea implementării sistemului de contorizare inteligentă.
- Digitalizarea proceselor operaționale și implementarea unui sistem GIS pentru cartografierea rețelelor.

- Introducerea de senzori şi software pentru monitorizarea pierderilor şi optimizarea consumului.
- Dezvoltarea unei platforme online dedicate clienţilor, pentru gestionarea facturilor şi raportarea problemelor.
- Implementarea unui sistem de producţie de energie regenerabilă prin instalarea de panouri fotovoltaice.
- Optimizarea contractelor de achiziţie şi renegocierea tarifelor pentru utilităţi şi materii prime.
- Automatizarea şi eficientizarea proceselor din staţiile de tratare a apei.

7. RELAȚIA CU UAT-URILE ȘI TRANSPARENȚA DECIZIONALĂ

- Organizarea de întâlniri regulate cu primăriile şi autorităţile locale pentru corelarea investiţiilor.
- Crearea unui sistem de raportare transparentă a deciziilor şi proiectelor implementate.
- Consultarea UAT-urilor înainte de iniţierea proiectelor majore pentru asigurarea unei colaborări eficiente.

8. MONITORIZARE ȘI EVALUARE A PERFORMANȚEI

- Implementarea unui sistem de Indicatori de Performanţă (KPI) pentru:
- Reducerea pierderilor de apă cu un procent anual stabilit.
- Optimizarea consumului energetic în infrastructura operată.
- Gradul de implementare a digitalizării.
- Creşterea veniturilor proprii prin extinderea operării şi eficientizarea tarifelor.
- Raportare trimestrială către Consiliul de Administraţie şi UAT-uri privind progresul implementării strategiei.

CONCLUZII ȘI IMPLEMENTARE

- Revizuirea periodică a strategiei pentru adaptarea la noile cerinţe legislative şi economice.
- Monitorizarea strictă a investiţiilor pentru optimizarea costurilor şi reducerea întârzierilor.
- Dezvoltarea unei echipe de management performantă, capabilă să implementeze măsurile propuse.
- Extinderea serviciilor şi dezvoltarea unor parteneriate strategice cu UAT-urile.

Perioada de implementare: 2024-2028

Responsabil: Consiliul de Administraţie şi echipa de management executive.

Surse de finanţare: Fonduri europene, venituri proprii, parteneriate public-private.

Acest Plan de management defineşte direcţii clare şi măsuri concrete pentru creşterea eficienţei operaţionale, transparenţei şi sustenabilităţii financiare, asigurând un cadru solid pentru dezvoltarea pe termen lung a Companiei Apa Braşov S.A.

1. PREZENTAREA COMPANIEI APA BRAŞOV S.A.

Prezentarea Companiei Apa Braşov presupune înţelegerea cadrului instituţional în care aceasta îşi desfăşoară activitatea.

1.1 CADRUL INSTITUȚIONAL

Din punct de vedere instituţional, **regionalizarea** se bazează pe trei elemente-cheie:

- Asociaţia de Dezvoltare Intercomunitară în Domeniul Apei din Judeţul Braşov;
- Compania Regională de Apă (Operatorul Regional - OR);
- Contractul de delegare a gestionării serviciilor (CD).

Aranjamentul instituțional

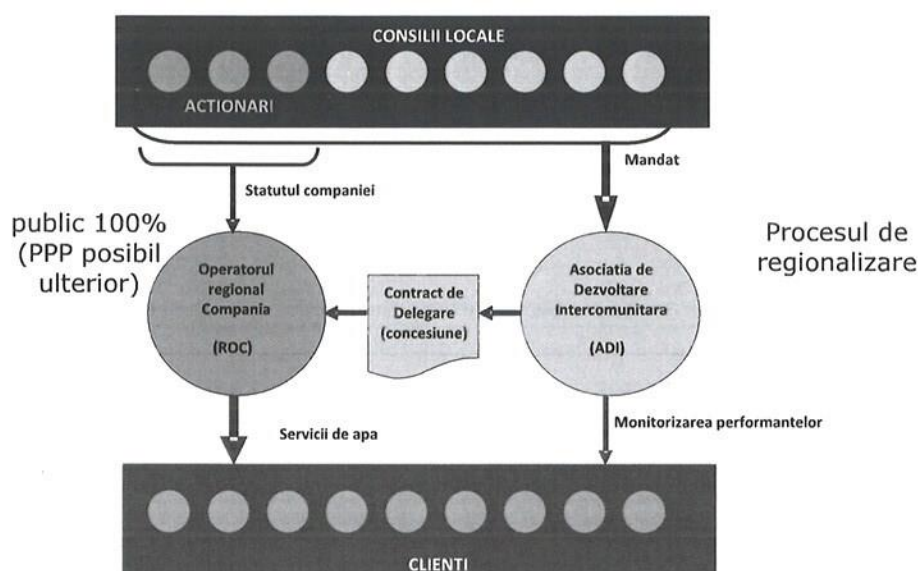


Figure 1 BDO/ TP

În continuare sunt descrise fiecare din elementele de mai sus.

a. **ADIDAJBv** este formată din 24 de unităţi administrativ-teritoriale (judeţul, municipii şi localităţi mai mici), cu scopul de a realiza în comun anumite proiecte de dezvoltare de interes regional şi a furniza servicii publice de apă. În acest moment, se furnizează servicii în 17 UAT, urmează UAT Feldioara, iar restul deşi sunt membre ADIDAJ Braşov sunt în aria OR Sibiu (zona Făgăraş). ADIDAJBv este unicul interlocutor pentru OR, ca un organism unic de dezbatere şi coordonare, reprezentând interesele comune ale municipalităţilor membre privind:

- strategia generală pentru serviciile de apă şi canalizare;
- planul de investiţii pe termen lung;
- politica tarifară.

b. Operatorul Regional (OR)- Compania Apa Braşov este o societate comercială, deţinută în cazul nostru de o parte din UAT membre ale ADIDAJBv (8), căreia i s-a delegat gestionarea serviciului de alimentare cu apă şi canalizare. OR este desemnat pentru gestionarea, operarea, întreţinerea, modernizarea, reînnoirea şi extinderea, după caz, a activelor publice menţionate în contractul de delegare, pe bază de finanţare proprie şi risc comercial, contra unei plăţi (tarif) şi în baza unui mecanism financiar specific (Fondul IID). Operatorul Regional Compania Apa Braşov SA îşi desfăşoară activitatea în modalitate de gestiune delegată şi prestează serviciul de utilitate publică prin exploatarea şi administrarea infrastructurii tehnico-edilitare aferente acestuia, în baza unui Contract de Delegare a gestiunii serviciului, precum şi în baza licenţei eliberate de către Autoritatea Naţională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilităţi Publice.

c. Contractul de delegare a fost elaborat pe baza unui model pregătit de experţi finanţaţi de către UE şi are ca rezultat o mai mare transparenţă privind serviciile prestate şi ajustările de tarife. Acesta oficializează relaţia dintre proprietarii activelor reprezentaţi de ADIDAJ Braşov şi operatorul acestora (OR). Contractul de delegare s-a acordat direct operatorului regional, în conformitate cu regulile ”in house” ale UE, ca o excepţie de la procedurile de licitaţie şi în anumite condiţii negociate cu UE.

Compania Apa Braşov S.A a încheiat Contractul de Delegare a Gestiunii Serviciilor Publice de Alimentare cu Apă şi de Canalizare la data 24.09.2008 pe o perioadă de **49 de ani**, şi care are drept scop stabilirea cadrului desfăşurării activităţii operatorului regional, astfel încât acesta să respecte condiţiile minim impuse în vederea îndeplinirii tuturor normelor prevăzute de Comisia Europeană în domeniul apei şi al apei uzate, legate de:

- protecţia mediului;
- asigurarea calităţii şi disponibilităţii serviciilor de furnizare a apei, în concordanţă cu principiile de eficienţă maximă a costurilor, calităţii în operare şi suportabilităţii populaţiei;
- necesitatea îmbunătăţirii sistemului de alimentare cu apă prin înlocuirea conductelor deficiente din punct de vedere structural;
- creşterea contorizării până la 100% pentru consumatori;
- diminuarea riscurilor asupra sănătăţii, prin extinderea reţelei de canalizare în vederea deservirii populaţiei, prin reducerea riscurilor de poluare a apelor de suprafaţă şi a celor subterane, riscuri reduse de inundaţie cu apă uzată;
- politica de investiţii;
- politica de tarifyare, etc.

1.2 ÎNFIINŢAREA COMPANIEI APA BRAŞOV S.A.

Compania Apa Braşov SA a fost constituită în anul 2008 prin transformare, a fostei regii autonome Apa Braşov, în conformitate cu prevederile Legii nr. 31/1990 privind societăţile comerciale, republicată, cu modificările şi completările ulterioare, sub forma unei societăţi comerciale cu capital social integral al unor unităţi administrativ teritoriale, membre ale Asociaţiei de Dezvoltare Intercomunitară în Domeniul Apei (ADIDA) din judeţul Braşov.

Aceasta are rolul de a asigura atât gestiunea propriu zisă a serviciului de alimentare cu apă şi de canalizare de pe raza de competenţă a unităţilor administrativ teritoriale asociate,

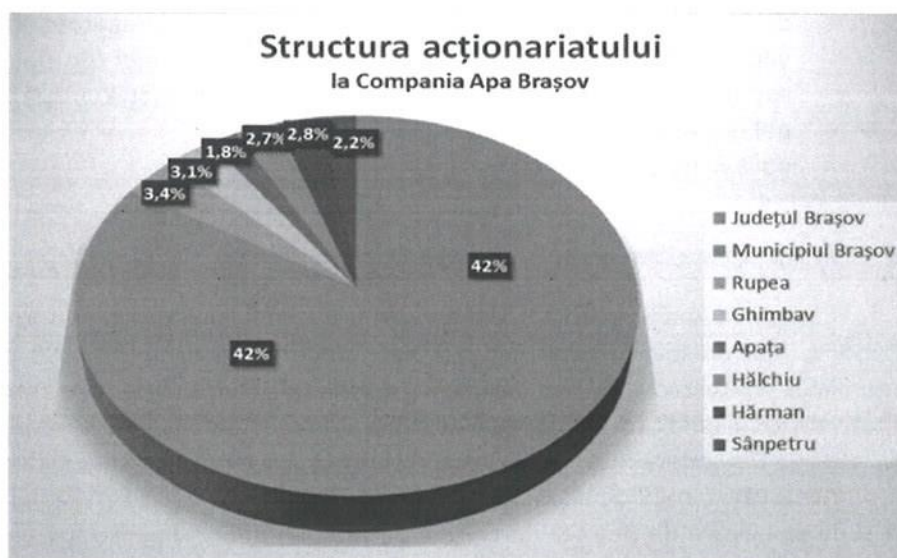
inclusiv administrarea, funcţionarea şi exploatarea sistemelor de utilităţi publice aferente acestora, cât şi implementarea programelor de investiţii publice de interes zonal sau regional, realizate în comun în cadrul Asociaţiei de Dezvoltare Intercomunitară în domeniul apei din judeţul Braşov, destinate înfiinţării, modernizării şi/sau, după caz, dezvoltării infrastructurii tehnico-edilitare aferente acestui serviciu.

1.3 STRUCTURA ACŢIONARIATULUI COMPANIEI APA BRAŞOV S.A.

Compania Apa Braşov SA este o **societate comercială cu acţionariat a 8 UAT-uri**, dintre care doi sunt majoritari: Municipiul Braşov şi Consiliul Judeţean Braşov cu câte 42% fiecare: Participarea acţionarilor la capitalul social este următoarea:

Nr. crt.	Denumire Acţionar	Număr acţiuni	Valoare Capital Social	Pondere (%)
1	Judeţul Braşov	857.808	8.578.080 lei	42 %
2	Municipiul Braşov	857.808	8.578.080 lei	42 %
3	Oraşul Rupea	69.442	694.420 lei	3,4 %
4	Oraşul Ghimbav	63.314	633.140 lei	3,1 %
5	Comuna Apaţa	36.763	367.630 lei	1,8 %
6	Comuna Hălchiu	55.145	551.450 lei	2,7 %
7	Comuna Hărman	57.187	571.870 lei	2,8 %
8	Comuna Sânpetru	44.933	449.330 lei	2,2 %

Capitalul social total al Companiei Apa Braşov S.A. este de 20.424.000 lei, aport integral subscris şi vărsat la data constituirii, constând din activele patrimoniale proprii şi capitalurile proprii ale fostei regii autonome RA "Compania Apa Braşov". Aportul acţionarilor a avut la bază ponderea populaţiei din aria de deservire la momentul constituirii societăţii, Judeţul Braşov primind acelaşi număr de acţiuni ca Municipiul Braşov. Capitalul social este divizat în 2.042.400 acţiuni nominative şi dematerializate, numerotate de la 1 la 2.042.400 inclusiv, cu o valoare nominală de 10 lei fiecare.



1.4 OBIECTUL DE ACTIVITATE

Obiectul principal de activitate al societăţii îl reprezintă operarea serviciilor de alimentare cu apă şi canalizare în principal în localităţile în care autorităţile administraţiei publice locale au încheiat contractul de delegare. În subsidiar, cu avizul favorabil al Asociaţiei de Dezvoltare Intercomunitară în Domeniul Apei din Judeţul Braşov, Compania Apa Braşov S.A. poate asigura şi pentru alţi beneficiari din afara ariei de delegare.

Domeniul principal de activitate precum şi activitatea principală a Companiei Apa Braşov S.A. corespunde cod CAEN 3600: Captarea, tratarea şi distribuţia apei, care include activităţi de colectare, tratare şi distribuţie a apei în scopuri menajere şi industriale. De asemenea, societatea are ca activitate principală şi activităţile din cod CAEN 3700 Colectarea şi epurarea apelor uzate, care include:

- exploatarea sistemelor de canalizare sau a instalaţiilor de epurare,
- colectarea şi transportul apelor uzate menajere sau industriale provenite de la unul sau mai mulţi utilizatori, precum şi a apei de ploaie, prin reţele de canalizare, canale colectoare, cisterne şi alte mijloace de transport (vehicule de vidanjare etc.),
- golirea şi curăţarea haznalelor şi foselor septice, a jgheaburilor şi puţurilor de canalizare; întreţinerea toaletelor chimice,
- epurarea apelor uzate (incluzând apa uzată menajera şi industrială, apa din bazinele de înot) prin procese fizice, chimice şi biologice, ca: diluarea, separarea, filtrarea, sedimentarea etc,
- întreţinerea canalelor colectoare şi de drenaj, inclusiv canalele de scurgere.

În subsidiar, cu avizul favorabil al Asociaţiei de Dezvoltare Intercomunitară în Domeniul Apei din Judeţul Braşov, Compania Apa Braşov S.A. poate asigura şi pentru alţi beneficiari din afara ariei de delegare servicii de alimentare cu apă şi de canalizare.

Pe lângă activitatea principală, dar în conexiune cu aceasta, societatea are şi o serie de activităţi secundare care sunt înscrise în Actul constitutiv al Societăţii, cum ar fi:

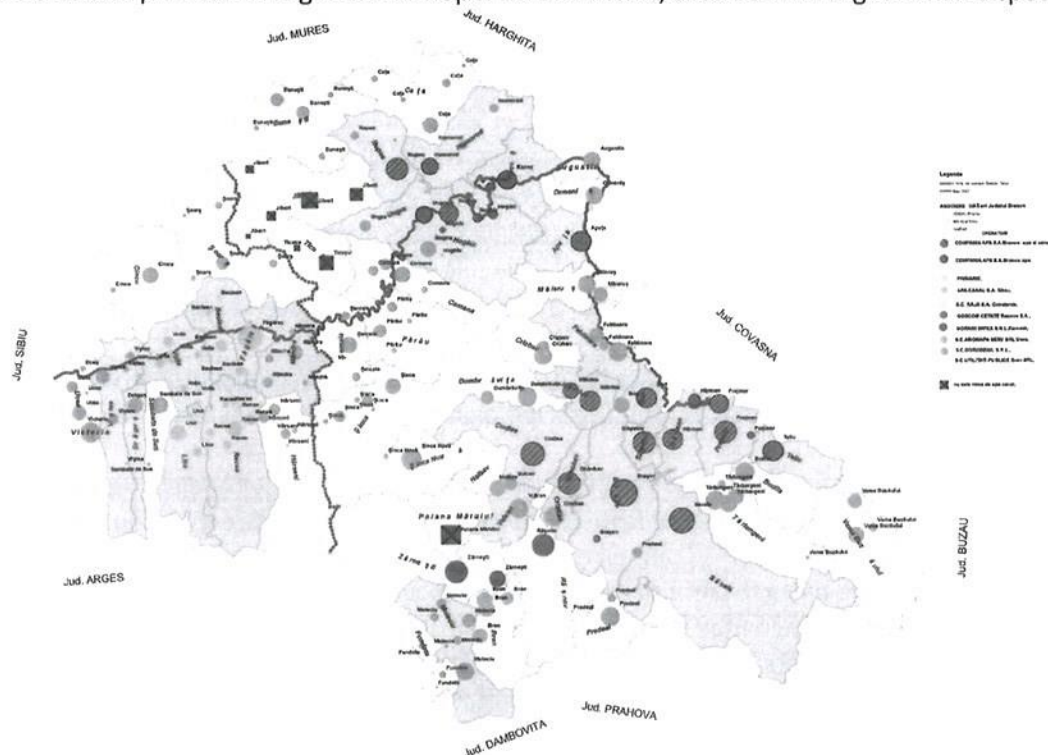
- execuţie racorduri de canalizare;
- execuţie branşamente de apă;
- reparaţii instalaţii şi utilaje specifice;
- înlocuiri, modernizări şi extinderi de reţele şi instalaţii de apă şi canalizare;
- avizare, proiectare;
- analize de laborator specifice pentru determinarea calităţii apei potabile;
- analize de laborator ape uzate pentru nevoi proprii şi pentru agenţi economici;
- desfundări canale interioare pe bază de comandă;
- vidanjări;
- montare si verificări apometre pentru terţi;
- lucrări de construcţii (reparaţii şi unele lucrări noi de mică amploare);
- detectii reţele de apă;
- inspecţii video ale reţelelor de canalizare.

Compania Apa Brasov deţine licenţă clasa 1 pentru serviciul public de alimentare cu apă şi canalizare, devenind unitate specializată care poate realiza lucrări şi presta servicii, indiferent de amploarea şi complexitatea lor tehnică pentru localităţi cu peste 300.000 locuitori. Relicenţierea a fost obţinută în 2021 conform "Regulamentului privind acordarea licenţelor şi autorizaţiilor în sectorul serviciilor publice de gospodărire comunală" aprobat prin Ordinul

Preşedintelui ANRSC nr. 95 din 24.02.2021. Licenţa de operare este valabilă până la data de 06.04.2026.

1.5 ARIA DE OPERARE

Compania Apa Braşov SA reprezintă **Operatorul Regional** al serviciilor de alimentare cu apă şi canalizare-epurare pentru 16 localităţi din judeţul Braşov şi una din judeţul Covasna. Serviciile sunt prestate în regim de monopol natural închis, acestea fiind reglementate specific.



Lista membrilor Asociaţiei de Dezvoltare Intercomunitară în Domeniul Apei din Judeţul Braşov şi a serviciilor operate de către Compania Apa Braşov				
	Membru ADIDAJBv	Operator	Alimentare cu apă	Activitatea de canalizare
Judeţul Braşov				
1.	Consiliul Judeţean Braşov	CABv	Nu e cazul	Nu e cazul
2.	Municipiul Braşov	CABv	x	x
3.	Municipiul Codlea	CABv	x	x
4.	Municipiul Săcele	CABv	x	x
5.	Oraşul Rupea	CABv	x	x
6.	Oraşul Ghimbav	CABv	x	x
7.	Comuna Apaţa	CABv	x	—
8.	Comuna Hălchiu	CABv	x	x

9.	Comuna Hărman	CABv	x	x
10.	Comuna Hoghiz	CABv	x	x
11.	Comuna Homorod	CABv	x	x
12.	Comuna Prejmer	CABv	x	x
13.	Comuna Sânpetru	CABv	x	x
14.	Comuna Ungra	CABv	x	-
15.	Comuna Bod	CABv	x	x
16.	Comuna Racoş (Racoş – Mateiaş)	CABv	x	-
17.	Comuna Teliu	CABv	x	-
18.	Comuna Feldioara		în curs	în curs
19.	Comuna Moieciu		în curs	în curs
20.	Comuna Vulcan	serviciu propriu		preluare apă uz.
21.	Comuna Viştea	serviciu propriu		
22.	Comuna Drăguş	serviciu propriu		
23.	Comuna Crizbav	serviciu propriu		
Judeţul Covasna				
24.	Comuna Hăghig, jud Covasna	CABv	x	x

Comuna Feldioara este în curs de preluare a serviciilor de apă şi canalizare.

Totodată, Compania Apa Braşov SA livrează apă potabilă către operatorul din comuna Târlungeni, judeţul Braşov şi municipiului Săcele- cartier Gârcini şi epurează apele uzate colectate de operatori din oraşul Râşnov, comuna Cristian şi comuna Vulcan, care se află pe raza judeţului Braşov.

Aria delegării poate fi extinsă printr-un act adiţional încheiat între părţi şi către alte zone urbane sau în parte, în conformitate cu prevederile articolului 6.2 din Dispoziţii Generale ale Contractului de Delegare.

2. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A COMPANIEI APA BRAŞOV S.A.

Componentele managementului superior sunt consiliul de administraţie şi conducerea executivă. Acestea sunt descrise în continuare.

2.1 Consiliul de Administraţie

În conformitate cu prevederile OUG 109/2011 cu modificările ulterioare privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, prin hotărârea din decembrie 2024, Adunarea Generală Ordinară a Acţionarilor societăţii a numit în fruntea Companiei Apa Braşov S.A. un nou Consiliu de Administraţie

Consiliul de Administraţie este compus din 5 membri şi este condus de un preşedinte, ales de plenul consiliului din rândul membrilor săi.

Membri consiliului au fost numiţi din lista propunerilor făcute de către Asociaţia de Dezvoltare în Domeniul Apei din Judeţul Braşov, la recomandarea Comitetului de nominalizare,

care a avut la bază selecția efectuată de un expert independent specializat în recrutarea de resurse umane. Acest consiliu își desfășoară activitatea în baza Actului Constitutiv și a Regulamentului propriu de organizare și funcționare care a fost întocmit cu respectarea legislației în vigoare și prin care Consiliul de Administrație are în responsabilitate administrarea societății.

Secretariatul Consiliului de Administrație este asigurat de către o persoană din cadrul societății desemnată de către președintele consiliului.

Regulamentul este aprobat prin hotărârea Adunării Generale Ordinare a Acționarilor societății. Atribuțiile Consiliului de Administrație privind administrarea societății sunt cele legate de stabilirea direcțiilor principale de activitate și dezvoltare a societății, a obiectivelor pentru directorii societății, urmărirea și evaluarea activității acestora prin raportarea la prevederile contractelor de mandat respectiv a planului de management al acestora. Consiliul de Administrație are în secundar și unele atribuții care pot fi delegate directorului general.

Comitete consultative în cadrul Consiliului de Administrație:

- ✓ **Comitetul de nominalizare și remunerare:**
 - Selectarea și evaluarea candidaților pentru conducerea executivă.
 - Propunerea politicilor de remunerare.
- ✓ **Comitetul de audit:**
 - Monitorizarea respectării reglementărilor financiare.
 - Auditarea proceselor interne.
- ✓ **Comitetul de gestionare a riscurilor:**
 - Evaluarea și gestionarea riscurilor operaționale și financiare

Consiliul de Administrație al societății se întrunește la sediul societății lunar sau ori de câte ori este necesar, la convocarea președintelui, a cel puțin 2 dintre administratori sau a Directorului General al societății.

2.2 Conducerea executivă

Organizarea și gestionarea activității societății, este asigurată de Directorul General provizoriu numit de către Consiliul de Administrație al societății în luna octombrie 2024, după anularea procedurii de selecție realizate în cursul anului 2024.

Pozitia de Directorul Economic nu este ocupata.

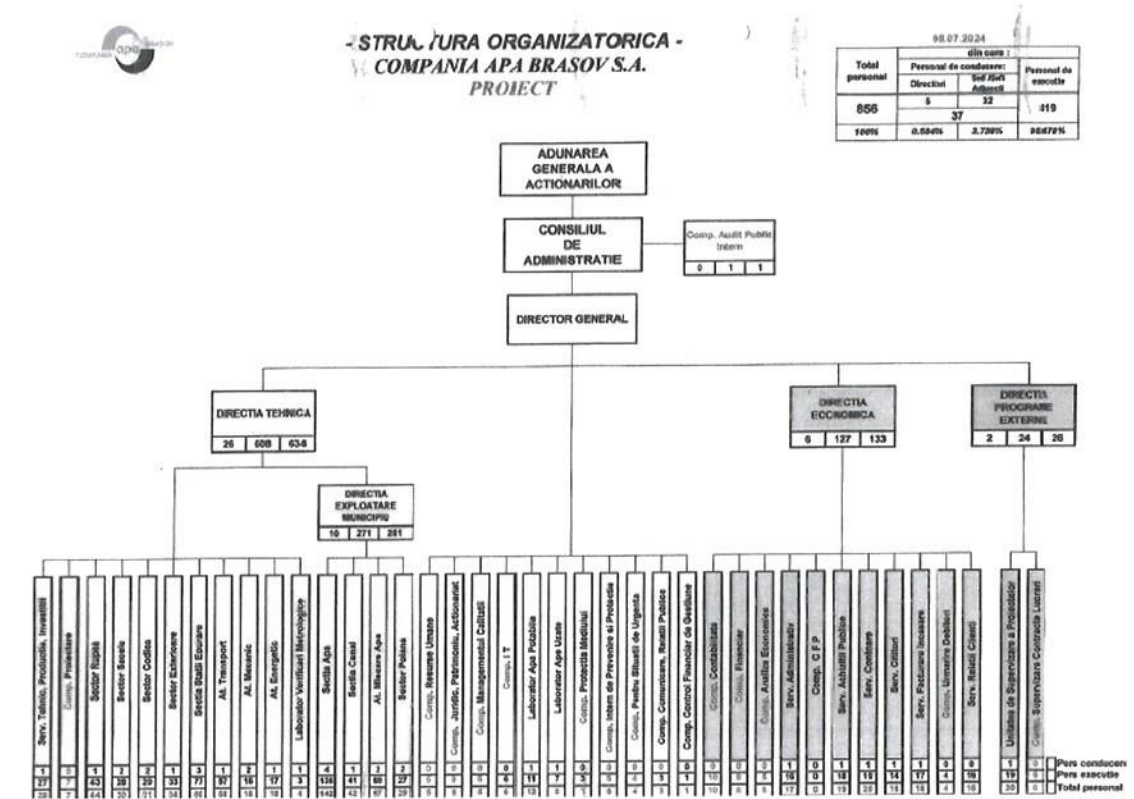
În cadrul firmei există două categorii de manageri superiori:

- a. avand contract de mandat
 - directorul general (provizoriu);
 - directorul economic- post vacant
- b. si directori care au contracte individuale de munca
 - director tehnic;
 - director producție– exploatare;
 - director programe externe.

Structura organizatorică din cadrul Compania Apa Braşov S.A. este de tip piramidal, în care se disting un număr minim de nivele ierarhice (trei nivele) asigurându-se astfel o circulație

optimă a fluxurilor informaționale între managementul superior și structurile decizionale sau de execuție de nivele inferioare.

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A CABv



- ✓ *Consiliul de administrație se va îngriji de completarea și îmbunătățirea structurii organigramei prin următoarele măsuri:*
- *completarea conducerii provizorii prin numirea, potrivit legii, a directorului economic*
 - *derularea procedurii de selecție pentru numirea directorilor general și economic*
 - *optimizarea organigramei, la propunerea directorului general*

Directorul general va prezenta consiliului de administratie o organigrama care sa raspunda cerintelor actuale care sa tina seama de:

- cerintele actionarilor si a conducerii localitatilor deservite
- cresterea operativitatii in interventii
- cresterea eficientei operarii
- noile cerinte tehnice si tehnologice (ex. redistribuirea/ redefinirea sarcinilor cititorilor ca urmare a introducerii digitalizarii)

3. VIZIUNE ŞI DECLARAŢIA DE MISIUNE

3.1 VIZIUNEA

Compania Apa Braşov SA îşi desfăşoară activitatea în domeniul serviciilor de alimentare cu apă şi de canalizare având un regim de monopol, dar în competiţie cu alţi operatori de utilităţi publice din ţară.

Prin urmare, vom depune toate eforturile ca *societatea să rămână un jucător activ, profitabil şi competitiv la nivelul societăţilor de alimentare cu apă şi de canalizare din ţară, poziţionat favorabil în procesul ulterior de consolidare al operatorilor.*

Strategia naţională privind accelerarea dezvoltării serviciilor comunitare de utilităţi publice, aprobată prin HG 246 din 16 februarie 2006 are ca obiectiv fundamental îndeplinirea angajamentelor care vizează domeniul serviciilor comunitare de utilităţi publice pe care România şi le-a asumat prin Tratatul de aderare la Uniunea Europeană. Strategia plasează serviciile publice de alimentare cu apă şi de canalizare în sfera activităţilor de interes economic general, aşa cum sunt ele definite în Carta Verde a UE şi încearcă să alinieze aceste servicii la conceptul european, având la baza următoarele obiective fundamentale, de care Consiliul de Administraţie va ţine seama potrivit scrisorii de aşteptări:

Descentralizarea şi creşterea responsabilităţii autorităţilor locale

✓ Măsurile propuse:

- implementarea unui sistem de monitorizare şi raportare descentralizat pentru fiecare UAT în parte din aria de operare.
- comunicare cu UAT în parte şi prin ADIDAJ Braşov.

Extinderea şi creşterea gradului de acces al populaţiei la servicii

Acest obiectiv se va realiza prin implementarea POIM şi planul de investiţii din fonduri proprii care va fi solicitat conducerii operatorului. În prezent, consiliul a avizat un Plan de Afaceri şi o Listă de investiţii care urmează a fi supuse atenţiei ADIDAJ Braşov şi ANRSC.

✓ Măsurile propuse:

- Pe termen scurt: aprobarea BVC şi Listă de investiţii pentru anul 2025 a investiţiilor şi dotărilor urgente
- Pe termen mediu şi lung:
 - includerea în scrisoarea de aşteptări către directori a cerinţei referitoare la fundamentarea investiţiilor;
 - intensificarea colaborării cu autorităţile locale şi ADIDAJ Braşov pentru identificarea priorităţilor de extindere şi accesarea fondurilor necesare investiţiilor;
 - constientizarea UAT asupra necesităţii acordării de finanţare din bugetele proprii/ ale dezvoltatorilor pentru dezvoltarea reţelelor.

Restructurarea mecanismelor de protecție socială:

Din păcate, la nivelul țării nu s-a reușit implementarea unor mecanisme eficiente de sprijin. Acestea nici nu stau în puterea operatorilor, iar reglementarea de sprijin nu poate fi operaționalizată din cauza datelor insuficiente privind veniturile pe gospodărie care să permită acordarea unui ajutor „țintit”. Aceasta este o provocare în condițiile în care prețul apei a crescut, iar serviciile ajung în zone tot mai sărace;

- ✓ Măsura propuse:
 - Sprijin acordat autoritatilor locale pentru derularea unor programe de asistență și suport pentru familiile defavorizate, inclusiv prin alocarea de fonduri în condițiile legii.

Promovarea economiei de piață și reducerea monopolului

Este un obiectiv care intră în opoziție cu regula „în house”, care prevede păstrarea controlului public al OR. Având ca scop creșterea eficienței operării, promovarea economiei de piață este realizată însă prin regulile de achiziție sau deschiderea pieței pentru servicii conexe;

- ✓ Măsuri:
 - Atragerea de companii private pentru acordarea asistenței în vederea îmbunătățirii operării, în special pe zonele de calificare înaltă și a eficientizării ex. digitalizare, securitatea cibernetică, SCADA, reducerea pierderilor, analiza în vederea prioritizării investițiilor etc;
 - Adoptarea de politici de concurență corectă pe serviciile care nu sunt monopol.

Atragerea capitalului privat

Cu scopul de diversificare a resurselor financiare necesare pentru investițiile în infrastructură și tehnologii moderne s-a realizat „ad- hoc”, în primul rând prin dezvoltatorii imobiliari, care au investit în extinderea rețelelor în zonele respective;

- ✓ Măsuri propuse:
 - Identificarea oportunităților de finanțare din fonduri europene, granturi guvernamentale în vederea realizării unor parteneriate public-private sau de contracte bazate pe performanță,
 - atragerea de investitori privați în extinderea infrastructurii.

Instituționalizarea creditului local și extinderea contribuției locale

Accesul la fondurile europene și creșterea resurselor proprii ale OR a condus la situația în care UAT-urile nu au mai fost obligate să aloce fonduri și ca întreg efortul să rămână pe operatori. Există și câteva excepții, regăsite în municipiul Săcele sau comunele Prejmer, Hărman sau Feldioara, care utilizează credit sau surse proprii

- ✓ Măsuri:
 - întărirea dialogului cu autoritățile locale și cu ADIDAJ în scopul creșterii alocărilor financiare, a co-ordonării lucrărilor edilitare pentru reducerea

costurilor cu realizarea/ reabilitarea reţelelor odata cu investitiile localitatilor, realizarea de refaceri etc.

Promovarea măsurilor de dezvoltare durabilă:

Alinierea la Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă (ODD) şi asigurarea unei dezvoltări responsabile din punct de vedere ecologic. A fost realizată implicit şi intuitiv, mai mult decât o strategie oficială. Extinderea serviciilor contribuie la cel puţin alte cinci Obiective de Dezvoltare Durabilă: dreptul la apă, sănătate, combaterea sărăciei, dezvoltare economică, educaţie, mediu etc.;

- ✓ Măsuri:
 - Implementarea tehnologiilor verzi pentru tratarea apei şi gestionarea deşeurilor.
 - Creşterea gradului de conştientizare şi educaţie a populaţiei privind utilizarea responsabilă a resurselor de apă.
 - Campanii de informare şi educare privind economisirea apei şi importanţa unui consum sustenabil.
 - Organizarea unor workshopuri şi sesiuni de informare în şcoli şi comunităţi locale, "Şcoala Altfel" şi "Săptămâna Verde".

Parteneriatul social şi Pregătirea continuă a resurselor umane:

Parteneriatul social are ca scop intretinerea unui climat favorabil desfasurarii activitatii societatii. Pregătirea personalului este una care nu mai asigură adaptarea la noile cerinţe de digitalizare sau de avans tehnic şi tehnologic în multe zone de activitate ale OR. Din acest motiv, consiliul va urmări adaptarea personalului la noile cerinţe tehnologice şi de digitalizare.

- ✓ Măsuri propuse:
 - intretinerea unui dialog sistematic cu sindicatul si cu salariatii;
 - crearea/ participarea la programe de formare continuă pentru angajaţi, axate pe noile tehnologii şi digitalizare, eficienţă comercială, reducerea pierderilor etc;
 - evaluarea periodică a competenţelor personalului şi adaptarea programelor de instruire în funcţie de nevoi.

Aceste măsuri vor fi completate cu o analiză detaliată a contextului specific al companiei, inclusiv resursele disponibile, nevoile comunităţii şi reglementările în vigoare. Un plan de acţiune detaliat, cu termene clare şi responsabilităţi bine definite, va fi solicitat Directorului General pentru implementarea cu succes a strategiei.

- ✓ **Viziunea de management** solicitata de consiliu viitorilor directori este una care va respecta principiile management corporativ, premisă a maximizării eficienţei şi eficacităţii Companiei Apa Braşov S.A. pentru perioada 2024- 2028, dupa cum urmeaza:
 - **Principiul managementului participativ** prin includerea in procesul decizional a celor care urmeaza a pune in opera deciziile si nu prin dispozitii de sus in jos.

- **Principiul supremaţiei obiectivelor**- consiliul va solicita executivului analiza entitatilor functionale ale întreprinderii si stabilirea de obiective pe fiecare din .
- **Principiul apropierii managementului de execuţie** - Menţinerea numărului de niveluri ierarhice la minim.
- **Principiul permanenţei managementului** - Pentru fiecare post de conducere trebuie să fie prevăzută o persoană care să poată înlocui oricând titularul său.

3.2 DECLARAȚIA DE MISIUNE

Compania Apa Braşov S.A. livrează apă consumatorilor săi: populaţie, instituţii şi agenţi economici, preia la canalizare apele pluviale şi pe cele uzate şi le epurează potrivit standardelor aplicabile, cu grijă pentru conservarea resurselor de apă şi cu impact minim asupra mediului înconjurător, în condiţiile unor tarife suportabile care să asigure sustenabilitatea serviciului pe termen lung, prin crearea unei infrastructuri care să asigure accesul tuturor la serviciile publice de alimentare cu apă şi de canalizare din aria de operare în condiţii de eficienţă economică.

Obiectivul general al societăţii îl reprezintă continuarea strategiei regionale de dezvoltare a sectorului de apă şi apă uzată din judeţul Braşov, în limitele ariei sale de operare, în vederea îndeplinirii cerinţelor Acquis-ului de Mediu al Uniunii Europene prin promovarea investiţiilor în domeniul apei şi apei uzate pentru asigurarea conformării cu directivele europene privind calitatea apei destinate consumului uman (Directiva 98/83/CE) şi epurarea apelor uzate (Directiva 91/271/EEC).

Strategia de finanţare pentru perioada 2024-2028 vizează cu prioritate consolidarea şi extinderea procesului de regionalizare promovat prin POS Mediu. Astfel, aria de acoperire a proiectelor regionale va creşte prin preluarea de către Asociaţia de Dezvoltare Intercomunitară în Domeniul Apei din Judeţul Braşov a unor localităţi mici în condiţiile păstrării echilibrului economic şi extinderea astfel a ariei de acoperire a Operatorului Regional.

În procesul investiţional se va acorda prioritate finalizării proiectelor fazate din POS Mediu la aglomerările de peste 10.000 l.e., precum şi obţinerea finanţării nerambursabile prin POIM, în vederea realizării investiţiilor necesare pentru asigurarea conformării şi pentru aglomerările de peste 2.000 l.e. din aria de acoperire a a Operatorului Regional. Se va urmări cu prioritate reducerea pierderilor de apă, respectiv a apei nefacturate, adoptând o politică de sprijinire şi control a executivului pentru implementarea măsurilor necesare în acest sens. Deja Compania Apa Braşov are o contorizare inteligentă la nivelul întregului operator, fapt ce se reflectă în creşterea cantităţii de apă facturată şi, implicit, reducerea celei nefacturate.

3.3 LINII DIRECTOARE PRIVIND FUNCȚIONAREA CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE PENTRU PERIOADA 2024- 2028

A. Relația Consiliului de Administrație cu părțile interesate

Cadrul instituțional este alcătuit și din ansamblul relațiilor existente între Consiliul de Administrație, acționari, Compania Apa Braşov SA, clienții săi, autorități publice locale și centrale, alte organizații și grupuri interesate de activitatea societății:

3.3.1 Relația Consiliului de Administrație cu acționarii și cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară din Județul Braşov

Această relație se bazează pe respectarea de către Consiliul de Administrație a drepturilor acționarilor și protejarea acestora (dreptul de a fi informați cu privire la deciziile referitoare la schimbările importante în activitatea companiei, dreptul de a participa și de a putea vota în adunările generale, respectarea drepturilor stabilite prin Actul constitutiv al Companiei Apa Braşov SA).

În relația cu acționarii aplicarea acestei linii directoare va fi asigurată prin înaintarea semestrială a unui Raport asupra activității de administrare (conf. art. 55, alin.1 din O.U.G. nr. 109/2011 cu modificările și completările ulterioare) către Adunarea Generală a Acționarilor, raport utilizat ca instrument de monitorizare a gradului de îndeplinire a obiectivelor stabilite în prezentul *Plan de administrare*. Acest raport include și informații referitoare la execuția contractelor de mandat ale directorilor, respectiv ale membrilor directoratului, detalii cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății și la raportările contabile semestriale ale societății.

Asociația de Dezvoltare Intercomunitară în domeniul Apei din Județul Braşov stabilește pentru membrii Consiliului de Administrație al Companiei Apa Braşov S.A. țintele și indicatorii-cheie de performanță din categoriile de indicatori aplicabili categoriei întreprinderii publice în conformitate cu Hotărârea nr.722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

Consiliul de Administrație al Companiei Apa Braşov SA este evaluat în funcție de obiectivele din Planul de Administrare și de indicatorii de performanță.

- ✓ Consiliul de Administrație al Companiei Apa Braşov SA transmite în format corect și la timp, către Asociația de Dezvoltare Intercomunitară în domeniul Apei din Județul Braşov, rapoartele cu datele privind realizarea indicatorilor de performanță.

3.3.2 Relația Consiliului de Administrație cu executivul

Consiliul de Administrație al Companiei Apa Braşov SA este însărcinat să supravegheze performanța managementului executiv din cadrul societății și să sprijine managementul executiv al societății, potrivit următoarelor atribuții:

- stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare a societății;
- stabilirea sistemului contabil și de control financiar și aprobarea planificării financiare;
- numește directorii (directorul general și directorul economic);
- aprobă planul de management al directorilor și stabilește remunerația acestora;
- urmărește și evaluează activitatea directorilor prin raportare la prevederile contractului de mandat, respectiv a planului de management;

- ✓ Consiliul de Administrație al Companiei Apa Braşov SA se va implica în definirea, pe baza dialogului cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară în Domeniul Apei din Județul Braşov, unui sistem intern de măsurare și analizare a performanței, prin proceduri interne pentru colectarea, agregarea, verificarea, stocarea, procesarea și circulația acestor date.

3.3.3 Relația Consiliului de Administrație cu utilizatorii

Consiliul de Administrație al Companiei Apa Braşov SA nu interacționează direct cu utilizatorii societății, dar va urmări îmbunătățirea serviciilor prestate de către societate astfel încât să fie satisfăcute cerințele acestora în măsura posibilităților companiei. Considerăm că orientarea spre utilizatori și satisfacerea cerințelor acestora reprezintă o garanție pentru succesul companiei, ca verigă importantă în activitatea societății.

- ✓ Consiliul va solicita includerea în rapoartele directorilor a unei secțiuni legate de interacțiunea cu utilizatorii și va monitoriza propriul ICP "satisfacția clienților".

3.3.4 Relația Consiliului de Administrație cu salariații Companiei Apa Braşov

- ✓ Consiliul de Administrație al Companiei Apa Braşov SA va acționa, în principiu, pentru:
 - condiții organizatorice, condiții de muncă și condiții de securitate și sănătate în muncă adecvate pentru desfășurarea muncii;
 - dezvoltarea continuă a competențelor și aptitudinilor profesionale ale salariaților societății;
 - încurajarea comportamentului etic și profesional, precum și a performanței, etc.

3.3.5 Relația Consiliului de Administrație cu terții

- ✓ Consiliul de Administrație al Companiei Apa Braşov SA se va asigura că:
 - societatea va furniza tuturor persoanelor interesate orice informații de interes public;
 - societatea va fi supusă anual unui audit financiar extern, independent și obiectiv, care să confirme veridicitatea situației economice și financiare a societății.

B. Asigurarea raportărilor la termenele legale

Consiliul de Administrație elaborează Planul de Administrare, concretizat într-un document întocmit pentru a determina drumul de parcurs al operatorului în perioada mandatului acestora, structurat pe două componente: de administrare, întocmit de consiliul de administrație și de management, întocmit de directorii cu contract de mandat. Acesta este corelat cu scrisoarea de așteptări și stabilește misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanțari pentru derularea activității specifice pe parcursul unei perioade de 4 ani.

În calitate de membri ai Consiliului de Administrație avem următoarele atribuții legate de administrarea întreprinderii:

- supravegherea funcționării unor sisteme prudente și eficiente de control, care să permită evaluarea și gestionarea riscurilor;
- aprobarea strategiei de dezvoltare a întreprinderii publice, prin asigurarea existenței resurselor financiare și umane necesare pentru atingerea obiectivelor strategice și supravegherea conducerii executive a întreprinderii publice;
- monitorizare a performanței conducerii executive.

Măsurarea performanței societății reprezintă un proces de îmbunătățire atât al activităților desfășurate cât și al utilizării resurselor angajate în scopul îndeplinirii eficiente a obiectivelor strategice și de management, asumate de către administratori prin Planul de administrare al societății.

4. OBIECTIVE STRATEGICE ŞI INDICATORI PENTRU CONSILIUL DE ADMINISTRAŢIE AL COMPANIEI APA BRAŞOV ÎN PERIOADA 2024- 2028

Viziunea propusă prin prezentul *Plan de Administrare* este una corelată cu scrisoarea de aşteptări a autorităţii publice tutelare, fiind reflectată într-o serie de obiective, opţiuni strategice şi indicatori cheie de performanţă prioritare pentru perioada 2024- 2028.

La acest moment, nu este realizata componenta de management, sens in care, consiliul de administratie va solicita realizarea acesteia prin scrisoarea de asteptari.

Consiliul are informatii limitate legate de *analiza SWOT*² şi pentru fundamentarea raspunsurilor la obiectivele strategice a utilizat analiza cost beneficiu aferenta proiectului PDD.

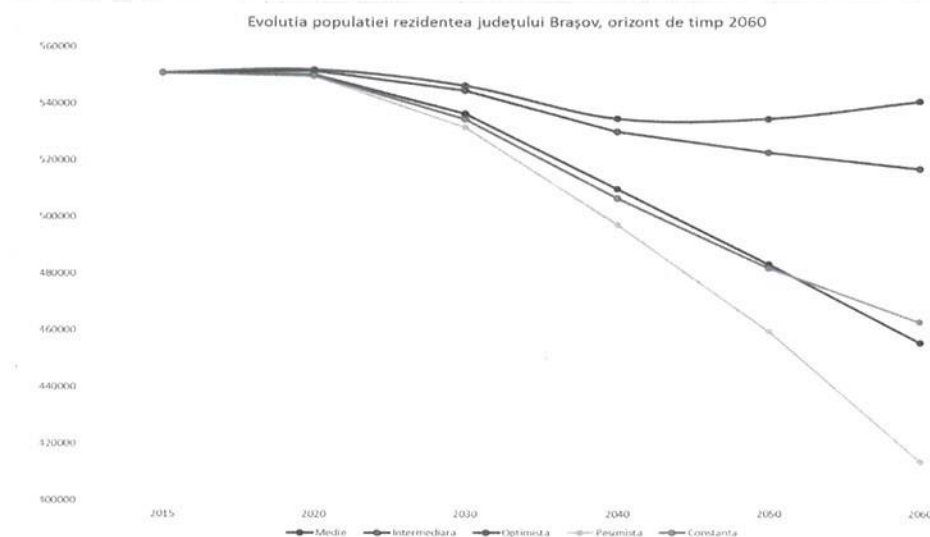
Scenariile luate in considerare, în această analiză, surprind o serie de fenomene demografice negative care ar putea afecta evoluţia populaţiei judeţului Braşov în următorii ani. Cele mai importante sunt: scăderea numărului populaţiei urbane, scăderea progresivă a ponderii populaţiei tinere şi îmbătrânirea demografică prin creşterea simultană a ponderii populaţiei vârstnice.

Sursa: Institutul National de Statistica, Recensamantul populatiei si al locuintelor

An recensamant	Populatie	Spor
1992	643.261	
2002	589.028	-8,43%
2011	549.217	-6,76%
2021	546.606	-0,47%

Tabel 1 Evolutia populatiei la recensaminte in judetul Brasov (locuitori)

Evoluţia populaţiei rezidente a judeţului Braşov, orizont de timp 2060, în variantele de proiectare selectate



² Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats/ Puncte tari, Puncte slabe, Oportunităţi şi Ameninţări

4.1 OBIECTIVE STRATEGICE

Pentru realizarea misiunii Companiei Apa Braşov S.A., acţionarii, prin scrisoarea de așteptari, îşi propun următoarele obiective strategice:

1. Eficienţa economică
2. Modernizarea şi îmbunătăţirea infrastructurii şi a serviciilor
3. Orientarea către client
4. Competenţa profesională
5. Grijă pentru mediu
6. Grijă pentru sănătatea populaţiei
7. Regionalizarea activităţii societăţii

OS 1. Eficienţa economică

Consiliul de Administraţie îşi propune *Creşterea eficienţei economice şi a sustenabilităţii financiare a societăţii prin optimizarea costurilor şi maximizarea veniturilor, în scopul asigurării continuităţii activităţii şi furnizării serviciilor, prin*

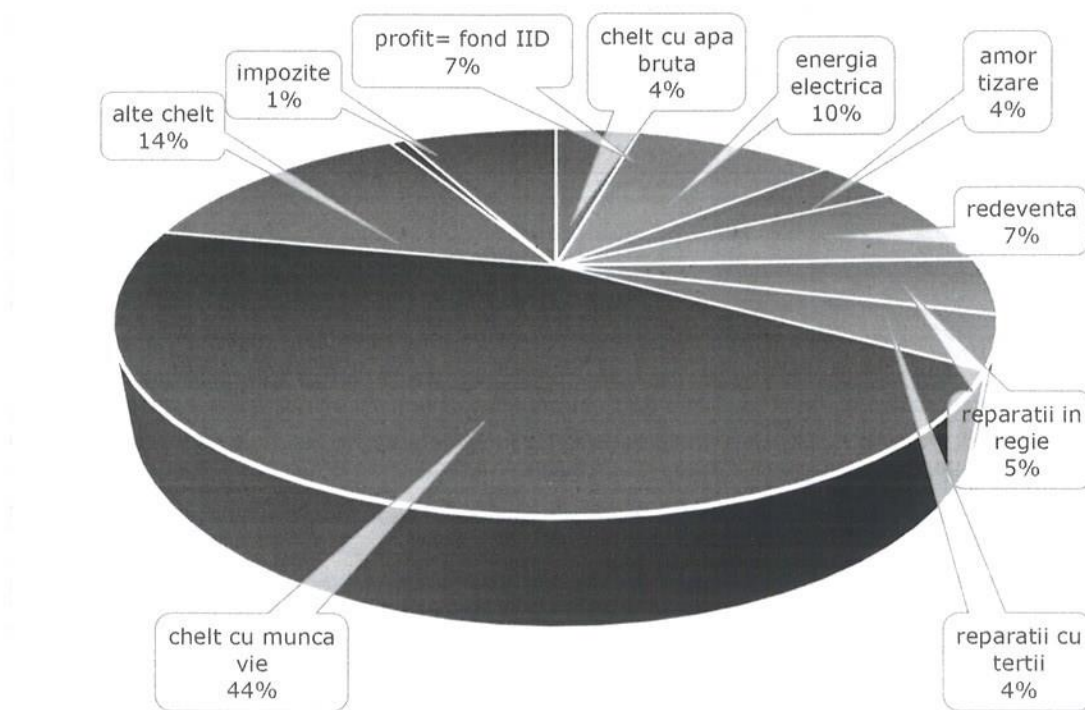
- Optimizarea costurilor de producţie astfel încât serviciilor să se realizeze cu costuri minime;
- Implementarea unor măsuri de eficientizare energetică pentru reducerea costurilor cu energia;
- Incasarea sistematică a creanţelor;
- Reducerea pierderilor de apă;
- Contorizarea consumatorilor;
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanţarea costurilor de exploatare, modernizare şi dezvoltare, conform principiului eficienţei costului şi a calităţii maxime în funcţionare, luând în considerare şi gradul de suportabilitate al populaţiei.

Reducerea cheltuielilor de exploatare este una care trebuie să țină cont de structura acestora. Unele cheltuieli sunt "bune", cum ar fi amortizarea şi redevenţa, care reprezintă surse de investiţii.

Observăm că, cca. 80% din cheltuieli sunt fixe, nedepinzând de volumul de apă distribuită, respectiv:

- amortizarea,
- redevenţa,
- taxe şi impozite pe active (terenuri, clădiri, mijloace auto),
- marea parte a cheltuielilor salariale,
- cheltuielile de funcţionare şi de administrare,
- cheltuielile de transport,
- chiar şi o parte a energiei, etc.

Structura tarifului la apa 2023



Controlul cheltuielilor presupune o corelare cu nivelul veniturilor, astfel încât sustenabilitatea economică a societății să nu fie pusă sub semnul întrebării.

În privința energiei, promovarea unor soluții de producere pentru consumul propriu vor trebui implementate la scară mare. Electrificarea parcului auto poate conduce atât la reducerea amprente de carbon, cât și la reduceri de costuri.

OS 2. Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor

Obiectivul vizează modernizarea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată în beneficiul populației și a mediului din aria de operare, în scopul îndeplinirii obligațiilor din Contractul de Delegare.

✓ Consiliul își propune să îmbunătățească serviciul prin:

- Implementarea conform graficelor a Proiectului finanțat prin PDD care vizează în principal reabilitarea și extinderea rețelelor de apă ai de colectare a apelor uzate;
- Alimentarea și utilizarea fondului propriu IID conform prevederilor legale și implementarea programelor de dezvoltare multianuale potrivit unui plan pe 5 ani pentru extinderea și modernizarea tehnologică a rețelelor, instalațiilor, echipamentelor și dotărilor;
- Promovarea *managementului activelor*, conform metodologiei furnizate de ANRSC prin modelul planului de afaceri;

Planurile detaliate se vor reflecta în componenta de management și în Planul de Afaceri.

OS 3. Orientarea catre client

Consiliul de administratie isi propune creşterea gradului de încredere al clienţilor şi asigurarea unei transparenţe legată de acţiunile întreprinse;

✓ Concret, masurile vizate sunt:

- Îmbunătăţirea calităţii vieţii populaţiei care traieşte în zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de apă potabilă şi canalizare;
- Informarea eficientă şi educarea utilizatorilor în ceea ce priveşte consumul raţional de apă;
- Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu şi la pericolele deversării anumitor substanţe în mediul natural;
- Asigurarea unui sistem de relaţii publice şi de relaţii cu clienţii care sa urmărescă respectul şi tratamentul egal, nediscriminatoriu, pentru toţi clienţii noştri.

OS 4. Competenţa profesională

Compania isi propune *creşterea competenţei profesionale* în vederea creşterii eficienţei acesteia.

✓ Consiliul va contribui la acest obiectiv prin:

- alocarea resurselor necesare şi încurajarea instruirii permanente şi regulate a şefilor de entităţi şi a personalului de execuţie.
- Crearea unui mediu favorabil învăţării în companie şi sprijinirea angajaţilor în a le dezvolta capacitatea de a folosi tehnici şi proceduri moderne prin oferirea de oportunităţi materiale şi de training;
- Adoptarea normi interne de etică şi integritate;

OS 5. Grija pentru mediu

✓ Pentru atingerea obiectivului strategic privind grija pentru mediu, Consiliul de Administraţie isi propune creşterea nivelului de responsabilitate a societăţii pentru protecţia şi conservarea mediului, prin implementarea măsurilor care să vizeze:

- creşterea gradului de colectare a apelor uzate şi epurarea acestora conform standardelor în vigoare;
- gestionarea eficientă a nămolurilor rezultate;
- Gestionarea raţională a resurselor naturale;
- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;

OS 6 Grija pentru sănătatea populației

În vederea protejării sănătății populației de efectele adverse ale oricărui tip de contaminare a apei destinate consumului uman, consiliul propune adoptarea unui comportament preventiv în acest domeniu.

- ✓ Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice se va face prin prin:
 - Alocarea fondurilor pentru modernizarea sistemelor de monitorizare a calității apei potabile și apei uzate;
 - Implementarea și realizarea planului de monitorizare a apei potabile și a planului de monitorizare a apelor uzate din aria de acoperire a Companiei Apa Braşov SA,

OS 7. Regionalizarea activității societății

Un element important pentru activitatea viitoare a societății îl reprezintă procesul de regionalizare. Mentionam ca extinderea activității în alte localități presupune ca ele să dorească acest lucru și să fie de acord să adere la ADIDAJ și la contractul de delegare, inclusiv la tarifele unice în aria de operare. Acest din urmă aspect a fost principalul motiv al neaderării.

Preluarea serviciului presupune și preluarea obligațiilor de mediu care decurg din aceasta, fapt ce presupune de multe ori nevoi de investiții suplimentare. Aceasta a determinat politica de regionalizare de până acum: au fost preluate serviciile din localitățile incluse în proiecte de investiții de realizare a infrastructurii.

- ✓ Consiliul își propune ca în stansa conlucrării cu ADIDAJ să își extindă aria de operare, respectând câteva principii:
 - Proximitatea față de infrastructura existentă pentru exploatare mai bună a acesteia;
 - Dezvoltarea în zonele unde se pot asigura și investițiile necesare
 - Sustenabilitatea serviciului: acoperirea costurilor pe termen lung fără afectarea sănătății financiare a companiei.

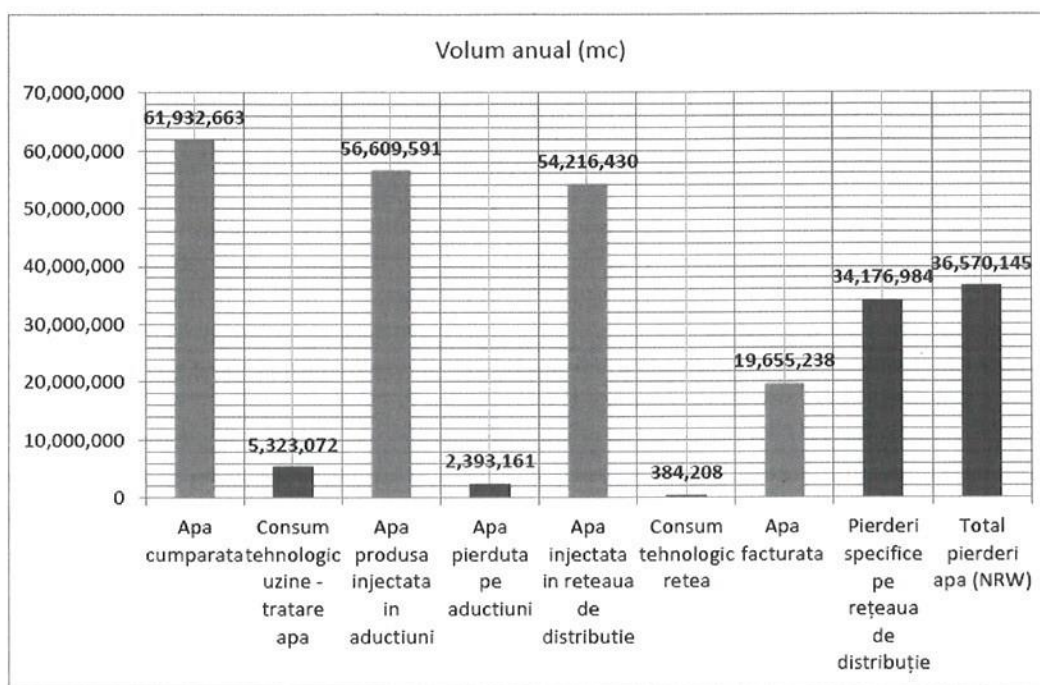
Înainte de toate aceste obiective, **consiliul își propune să reducă nivelul apei nefacturate**, astfel încât acesta să se răsfrângă pozitiv asupra celorlalți indicatori.

4.2 REDUCEREA PIERDERILOR DE APA.

La sfârșitul anului 2023, nivelul pierderilor era după cum urmează:

Categorie	Volum	Procent din volumul intrat în sistem (%)
	(m ³ /an)	
Apa cumparata	61.932.663	100
Consum tehnologic uzine - tratare apa	5.323.072	8,59
Apa produsa injectata în aductiuni	56.609.591	91,41
Apa pierduta pe aductiuni	2.393.161	3,86
Apa injectata în reţeaua de distributie	54.216.430	87,55
Consum tehnologic retea	384.208	0,62
Apa facturata	19.655.238	31,74
Pierderi specifice pe reţeaua de distribuţie	34.176.984	55,19
Total pierderi apa (NRW)	36.570.145	59,05

Volume de apă vehiculate în sistemele operate de Compania Apa Braşov S.A. - 2023



Balanţa Apei în format IWA la Compania Apa Braşov era în 2023:

Bilanţul apei în m3/an

Volumul de apă intrat în 56.609.591 m3/an Marja de eroare [+/-]: 0,8%	Consumul autorizat 20.039.446 m3/year Marja de eroare [+/-]: 0,1%	Consumul autorizat facturat 19.655.238 m3/an	Consumul contorizat facturat 19.492.206 m3/year	Apa facturată 19.655.238 m3/an
			Consumul necontorizat facturat 163.032 m3/year	
		Consumul autorizat nefacturat 384.208 m3/year Marja de eroare [+/-]: 2,9%	Consumul contorizat nefacturat 196.981 m3/year	Apa nefacturată 36.954.353 m3/an Marja de eroare [+/-]: 1,3%
	Pierderi de apă 36.570.145 m3/an Marja de eroare [+/-]: 1,3%		Consumul necontorizat nefacturat 187.227 m3/year Marja de eroare [+/-]: 6,0%	
		Pierderi aparente 590.289 m3/year Marja de eroare [+/-]: 4,1%	Consumul neautorizat 310.250 m3/year Marja de eroare [+/-]: 6,5%	
			Erori de măsurare apometre şi de prelucrare a datelor 280.039 m3/year Marja de eroare [+/-]: 5,0%	
		Pierderi reale 35.979.856 m3/year Marja de eroare [+/-]: 1,3%		

Nivelul apei nefacturate, deşi mare, este unul care se regăseşte în România, chiar dacă cei mai mulţi operatori încearcă să îl “cosmetizeze”. Compania Apa Braşov are 100% grad de contorizare pe surse şi pe consumatori şi nu a încercat niciodată să ascundă “pierderile”. Aceasta politică a permis Companiei să atragă fonduri nerambursabile pentru reabilitarea reţelelor echivalente economic cu cel al pierderilor pe următorii 20 de ani. Cu toate acestea, există un potenţial enorm care poate şi va fi exploatat.

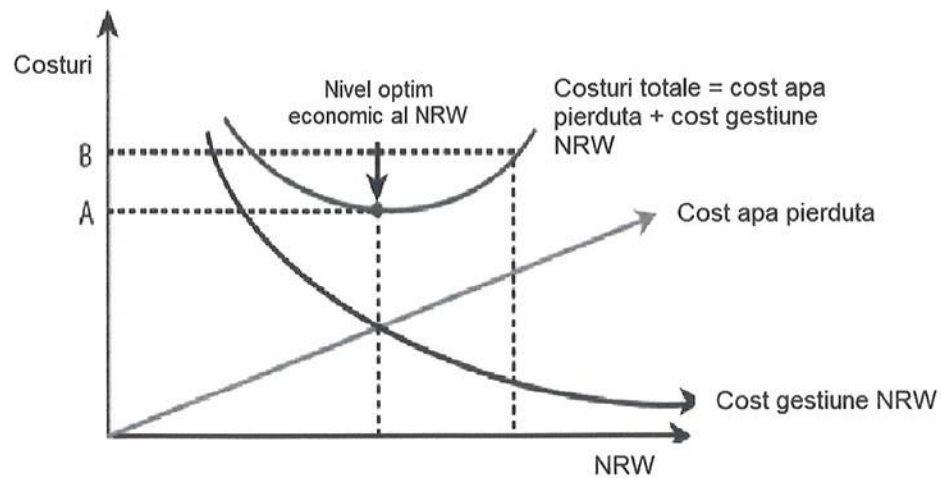
Pentru a obţine un bilanţ al apei corect şi în consecinţă indicatori de performanţă cât mai aproape de realitate sunt necesare date de intrare cu erori foarte mici. Acest lucru nu se poate obţine decât după implementarea contorizării reţelei şi stabilirea Zonelor de Masurare (DMA).

Stabilirea nivelului economic al NRW

Pentru stabilirea priorităţilor, se va avea în vedere şi costul economic asociat reducerii apei nefacturate potrivit normelor ştiinţifice aplicabile. Cele două componente care trebuie să fie determinate sunt costul apei pierdute, respectiv costul de management al NRW. Costul apei pierdute este dat de valoarea apei pierdute prin ambele tipuri de pierderi:

- **pierderile reale** sunt cele fizice: avarii, curgeri la prea- plin etc.
- **pierderile aparente** (comerciale) sunt furturi, estimări de consum sau paşal necoresunzător, erori citire, abateri contoare etc.

Volumul de pierderi reale ar trebui să fie înmulţit cu costurile de exploatare, inclusiv ale forţei de muncă, ale substanţelor chimice, precum şi costurile cu energia electrică. Volumul pierderilor aparente ar trebui să fie înmulţit cu tariful mediu pe client.



Instrumentele de intervenție ale unui program activ de management al pierderilor reale

Consiliul propune următoarele

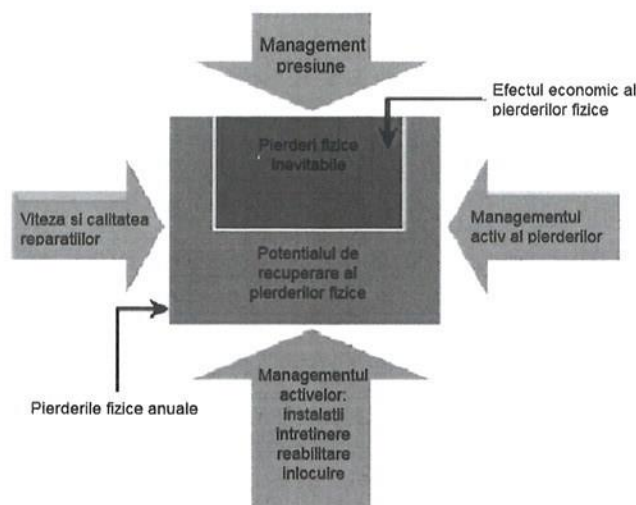
Măsurile pe termen scurt:

- instruirea personalului
- achiziția unor echipamentelor de detectare a pierderilor
- instalarea debitmetrelor în rețele etc.

Măsurile pe termen lung cu patru componente principale și:

- managementul presiunii;
- rapiditatea și calitatea reparațiilor;
- controlul activ al pierderilor datorate avariilor;
- gestionarea activelor.

Acești factori influențează modul în care pierderile de apă sunt abordate și implicit volumul și valoarea economică a pierderilor din orice sistem de distribuție. În același timp este necesar ca ceilalți trei piloni de care depinde detectarea pierderilor (adică GIS, modelare hidraulică și SCADA).



Instrumentele de intervenție ale unui management activ al pierderilor aparente

Spre deosebire de scurgerile de apă din conducte sau rezervoare (denumite pierderi fizice), pierderile aparente nu sunt vizibile. De aceea, multi operatori de apă au tendința de a neglija importanța pierderilor aparente, concentrându-se pe pierderile reale. Cu toate acestea, pierderile aparente pot însuma volume de apă mai mari decât cele reale, acestea putând duce la o pierdere economică semnificativă.

Reducerea pierderilor aparente înseamnă creșterea veniturilor operatorilor de apă. Chiar și o reducere mai mică a pierderilor aparente, conduce la un impact financiar însemnat. În plus, reducerea pierderilor aparente se poate face repede și efectiv.

Consiliul propune luarea următoarelor măsuri punctuale:

- continuarea contorizării digitalizate până la cel puțin 98%
- actualizarea procedurilor de lucru în sensul asigurării citirii regulate
- realizarea unei proceduri pentru detectarea furturilor/ racordărilor neautorizate

Pentru reducerea apei nefacturate se va aplica strategia utilizată la nivel internațional.

Consiliul de administrație va solicita executivului:

- actualizarea Bilantului Apei la 2024;
- Strategia Companiei de reducere a pierderilor;
- Planul de Acțiune și Lista de investiții propusă pe următorii 4- 5 ani prin care să se arate modul în care se vor reduce pierderile de apă.

5. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANŢĂ PENTRU MEMBRII CONSILIULUI DE ADMINISTRAŢIE

Cadrul legal

NORME METODOLOGICE din 27 iulie 2023 pentru stabilirea indicatorilor de performanţă financiari şi nefinanţari şi a componentei variabile a remuneraţiei membrilor consiliilor de administraţie/supraveghere ale întreprinderilor publice, precum şi a directorilor, respectiv a membrilor directoratului, aprobate prin HOTĂRÂREA nr. 639 din 27 iulie 2023.

Conform Art I, alin. (3). Din capitolul I, Agenţia pentru Monitorizarea şi Evaluarea Performanţelor Întreprinderilor Publice, denumită în continuare AMEPIP, monitorizează şi contribuie la îmbunătăţirea performanţei întreprinderilor publice, solicitând autorităţilor publice tutelare refacerea indicatorilor-cheie de performanţă, atunci când aceştia nu ating un nivel minim aprobat, în conformitate cu dispoziţiile art. 30 alin. (3¹) din Ordonanţa de urgenţă a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări şi completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările şi completările ulterioare, denumită în continuare Ordonanţa de urgenţă a Guvernului nr. 09/2011 conform art I, alin. (3).

Indicatorii de performanţă sunt clasificaţi în:

- financiari
- nefinanţari.

Criteriile folosite pentru selectarea ICP trebuie să îndeplinească, dar fără a se limita la acestea, următoarele cerinţe:

- a) să fie specifice, măsurabile, orientate în timp, posibil de obţinut;
- b) să fie general aplicabile în cadrul sectorului de activitate, acolo unde este posibil;
- c) să fie transparente;
- d) să fie verificabile în mod independent;
- e) să ia în calcul obiectivele, ţintele şi rezultatele stabilite pentru întreprinderea publică;
- f) să fie compatibile cu specificul întreprinderii publice;
- g) să facă parte din categoriile de indicatori de performanţă stabilite de către autoritatea publică tutelară a fi cele mai relevante pentru sectorul economic în care operează întreprinderea publică şi pentru dimensiunea şi scopul său, respectiv comercial, monopoli reglementat, serviciu public.

Pentru o abordare echilibrată a evaluării performanţei şi a componentei variabile, ponderile ICP, care însumate reprezintă o cotă procentuală de 100%, se stabilesc conform modelului de mai jos:

- 50% ICP financiari;
- 25% ICP operaţionali;
- 25% ICP responsabilităţi specifice activităţii de guvernanta corporativă.

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

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

- Asigurarea permanentă a fluxului de numerar (cash-flow) necesar bunei desfăşurări a activităţilor productive şi a celor investiţionale;
- Asigurarea implementării Planului de Management, a Planului financiar şi a Politicii tarifare;
- Asigurarea unui grad ridicat de încasare a producţiei facturate;
- Respectarea în continuare a nivelurilor de servicii privind soluţionarea reclamaţiilor/petiţiilor formulate de clienţi;
- Creşterea vânzărilor prin realizarea controlată a extinderilor reţelelor publice de apă şi apă uzată;
- Implementarea Programului de Reducere a Pierderilor

Sub aspectul indicatorilor cheie de performanţă, se monitorizează permanenţa activităţii pe parcursul duratei mandatului de administrator.

Detalierea indicatorilor financiari si nefinanciari

I. INDICATORI FINANCIARI

A. ICP FINANCIARI (50%)

Politica de investitii

Cheltuielile de capital ale operatorilor serviciilor de apa sunt bine reglementate de O.U.G. nr.198/2005, *Contractul de delegare* şi H.G. 855/2008 privind statutul-cadru al ADI. În viziunea noastră, rolul administratorilor este acela ca, pe lângă investiţiile în infrastructura publică, să se promoveze şi investiţiile în activele proprii ale societăţii şi să se preocupe pentru menţinerea acestora la nivelul cel mai înalt şi chiar dezvoltarea acestora, astfel încât operatorul să aibă capacitatea tehnică de a-şi îndeplini obiectivele şi de a-şi extinde activitatea având la dispoziţie toate mijloacele necesare.

Consiliul de Administraţie al Companiei Apa Braşov SA va acorda o atenţie deosebită proceselor de investiţii ale operatorului în scopul de a asigura respectarea termenelor precum şi încadrarea acestora în bugetele planificate si va urmări:

- ✓ Corelarea cheltuielilor de capital cu obiectivele strategice
- Respectarea strictă a legislaţiei privind achiziţiile publice şi protecţia mediului. Orice investiţie majoră trebuie să fie precedată de un studiu de fezabilitate care să demonstreze beneficiile economice şi sociale ale proiectului.
- Flexibilitatea şi ajustarea bugetară în sensul în care Compania Apa Braşov SA trebuie să fie pregătită să facă ajustări în structura bugetului de venituri şi cheltuieli, în limita competenţelor, pentru a răspunde în mod eficient nevoilor care apar.

Politica de investiţii este legată de cele 7 obiective, inclusiv pentru creşterea ariei de operare, utilizandu-se urmatoarele surse de finantare:

- „Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă şi apă uzată din judeţul Braşov” finanţat din PDD: UE, buget de stat, contribuţie proprie şi bugete locale;
- programul din surse proprii;

- alte proiecte cum ar fi cele pentru eficienţa energetică, digitalizare etc.

Vom milita pentru alimentarea şi utilizarea fondului IID conform prevederilor legale, cu prioritate pentru rambursarea creditelor de cofinanţare şi implementarea programelor de dezvoltare multianuale din această sursă pentru extinderea şi modernizarea tehnologică a reţelelor, instalaţiilor, echipamentelor şi dotărilor din fonduri proprii.

Avem în vedere sprijinirea mecanismelor manageriale de promovare, pregătire şi implementare a unor noi proiecte de investiţii, precum şi a măsurilor de eficientizarea şi responsabilizarea activităţii de coordonare a structurilor interne de dezvoltare.

1) Rata cheltuielilor de capital (CapEx)

Cheltuielile de capital (CapEx) reprezintă plăţile efectuate pentru bunuri sau servicii care sunt înregistrate sau capitalizate în bilanţul unei companii. CapEx poate indica cât de mult investeşte o companie în active fixe pentru a-şi susţine sau dezvolta afacerea. Deoarece este înregistrat ca activ, activele proprii sau finanţate de companie se vor amortiza în timp, iar amortizarea va fi dedusă din valoarea totală a activelor.

$$CapEx = \frac{\text{Cheltuieli de capital}}{\text{Total active}} \times 100$$

Cheltuieli de capital - reprezintă plăţile efectuate pentru bunuri sau servicii care sunt înregistrate sau capitalizate în bilanţul unei companii. Din punct de vedere contabil, se calculează rulajul cumulat debitor al contului 404 – achiziţii active şi lucrări de investiţii şi rulajul cumulat debitor al contului 401.02 – întreţinere şi reparaţii pentru active (sursa fond IID).

Total Active (conform bilanţ) - reprezintă suma tuturor resurselor deţinute de acea companie, care sunt utilizate pentru a genera venituri şi pentru a susţine operaţiunile sale de afaceri.

Ținta propuse: 2025 – 2028 : ≥ 4%.

Finantarea

2) Rata lichidităţii curente (CR)

Gestionarea lichidităţii este un aspect important pentru situaţia financiară a companiei, deoarece lipsa numerarului poate aduce la dificultăţi în achitarea datoriilor pe termen scurt.

Rata de lichiditate curentă, calculată ca raport între active curente şi datorii curente, ar putea măsura efectiv capacitatea companiei de a achita datoriile pe termen scurt de până la un an.

$$CR = \frac{\text{Active curente (circulante)}}{\text{Datorii curente}} \times 100$$

Active curente (circulante) - prin definiţie sunt resursele care pot fi convertite în numerar, vândute sau consumate într-o perioadă scurtă de timp, de obicei în decurs de un an.

Datorii curente - reprezintă obligaţii ale companiei ce vor trebui onorate într-o perioadă mai scurtă de 1 an de la data raportării, de regulă în următorul ciclu operaţional şi cuprind: Datoriile comerciale curente şi datoriile financiare pe termen scurt.

Ținta propuse: 2025 – 2028: > 1.0

Operatiuni**3) Viteza de rotație a creanțelor (RT)**

Viteza de rotație a creanțelor este un indicator care măsoară timpul necesar pentru a converti creanțele în numerar.

Viteza de rotație a creanțelor este indicele financiar care măsoară cât de eficientă este compania în colectarea creanțelor conturilor de la clienții săi. Pentru ca companiile să fie într-o poziție financiară mai bună, este important să poată colecta numerar eficient. În mod normal, un raport mai mare indică o pondere scăzută a creanțelor fata de cifra de afaceri și înseamnă că societatea își gestionează eficient creanțele contabile și este capabilă să-și transforme rapid creanțele în numerar. Un raport scăzut indică faptul că compania fie nu depune suficiente eforturi pentru a încasa creanțele sau nu poate să le încaseze, fapt ce poate conduce la anularea creanțelor care sunt puțin probabil să fie încasate.

$$RT = \frac{\text{Cifra de afaceri neta}}{\text{Valoare medie creante}}$$

unde

$$\text{Valoarea medie creante} = \frac{\text{Valoare creante (T0)} + \text{Valoare creante (T1)}}{2}$$

Cifra de afaceri netă - se compune din toate veniturile rezultate din activitatea curentă a firmei denumită în planul de conturi prin clasa 70.

Valoarea medie a creanțelor - se calculează ca fiind media dintre Soldul creanțelor la începutul perioadei și Soldul creanțelor la sfârșitul perioadei.

Ținta propusă: 2025 – 2028 : ≥ 4.09

Rentabilitatea**4) Rata de creștere a cifrei de afaceri nete**

Rata de creștere a cifrei de afaceri nete este una dintre cele mai importante modalități de măsurare a succesului unei companii, deoarece indică dacă compania respectivă își dezvoltă sau nu afacerea. Creșterea cifrei de afaceri netă reprezintă creșterea procentuală a veniturilor companiei pe o perioadă fixă de timp.

Creșterea anuală a cifrei de afaceri netă este calculată ca raport dintre valorile cifrei de afaceri nete înregistrate în perioada curentă și valoarea cifrei de afaceri nete înregistrate în perioada anterioară. O rată ridicată de creștere a cifrei de afaceri nete este adesea văzută ca un semn bun potrivit căruia compania se află pe o tendință de creștere.

$$\text{Rata CA net} = \frac{\text{Cifra de afaceri netă (T}_1\text{)} - \text{Cifra de afaceri netă (T}_2\text{)}}{\text{Cifra de afaceri netă (T}_0\text{)}} \times 100$$

Cifra de afaceri netă – se compune din toate veniturile rezultate din activitatea curentă a firmei denumită în planul de conturi prin clasa 70.

Ținta propusă 2025 – 2028 - $> 2,48\%$

Acest indicator a fost considerat mai relevant decât ROA- Rentabilitatea activelor

$$\text{Rentabilitatea Activelor (ROA)} = \text{CA net} = \frac{\text{Profit net}}{\text{Total active}} \times 100$$

din urmatoarele motive:

- Compania Apa Brasov nu este neaparat orientata spre obtinerea de profit mari
- Volumul total de active este mai mare ce 4 ori fata de cifra de afaceri

Politica de dividende

5. Rata de plata a dividendelor

Compania Apa Braşov S.A. este o societate comercială care funcţionează pe principiile oricărei alte firme, urmărind să se autofinanţeze şi chiar să obţină profit, pentru a nu deveni o povară pentru proprietari (UAT) şi comunitate.

Rata de profitabilitate este stabilită de Ordinele ANRSC privind reglementarea economică a serviciilor de alimentare cu apă şi canalizare nr. 230 şi nr. 231 din anul 2022, respectiv la rata swap³ + 1%, în practică admitându-se ceva mai mult.

Compania Apa, ca excepţie faţă de alte întreprinderi publice, dar la fel ca ceilalţi operatori regionali, plătesc impozitul pe profit către acţionarul majoritar (CJ Braşov) şi nu către bugetul central. Acest impozit este virat apoi în Fondul IID din care se finanţează investiţiile.

Potrivit actului constitutiv, Compania Apa Braşov S.A. **nu distribuie dividende** pe durata Contractului de Delegare, iar **“profitul net se va reinvesti sau se va aloca pentru fondul IID prevăzut de OUG nr.198/2005 cu modificările şi completările ulterioare, conform Hotărârii Adunării Generale.”**

Din **profitul net, impozitul şi redevenţa** acumulate în IID, Compania Apa Braşov S.A. asigură resursele necesare plăţii serviciului datoriei publice pentru creditele contractate şi cofinanţarea programelor de investiţii în infrastructura publică.

Indicatorul propus de ADIDAJ Brasov este:

$$\text{Rata de plata a dividendelor (Rdiv)} = \frac{\text{Dividende platite}}{\text{Profit net}} \times 100 \geq 50\%$$

Interpretarea consiliului de administratie este:

Dividende platite= suma echivalenta transferata in contul IID la sfarsitul anului in care acesta este stabilit (ex. profitul anului 2024 si stabilit prin AGA pana in 30 mai 2025 sa fie virata 50% pana la sfarsitul lui 2025)

Ținta propusă : 2025 – 2028: 50%

³ rata swap- Numele de „swap” al acestor instrumente financiare derivate vine din limba engleză, unde „swap” înseamnă „schimb”

II. INDICATORI NEFINANCIARI

Conform anexei 2b din HG 639/2023

B. ICP OPERATIONALI (25%)

Indicator referitor la clienți

Unul din cele mai importante obiective este îmbunătățirea calității vieții populației care trăiește în zona deservită prin asigurarea permanentă a serviciilor de apă potabilă și de canalizare la standard europene. Prin urmare membri Consiliului de Administrație al CABv se vor implica în promovarea unui serviciu public performant orientat spre creșterea calității serviciilor oferite clienților săi și a calității apei.

Un alt obiectiv este tratarea echitabilă a tuturor utilizatorilor într-un climat civilizat și apropiat de client, departe de forme de corupție în care oamenii pot depune documentele online și într-un timp scurt primesc răspuns, fără a fi nevoiți să se deplaseze sau să acorde "atenții" pentru rezolvarea problemelor lor.

6. Scorul satisfacției clienților

Conceptul de satisfacție a clienților reprezintă percepția utilizatorilor cu privire la serviciile primite. Un grad cât mai înalt de satisfacție a clienților reprezintă un aspect important pentru trasarea direcției de creștere a companiei. Colectarea feedback-ului de la clienți reprezintă un pilon esențial în îmbunătățirea continuă a serviciilor și produselor oferite. Metodele tradiționale, precum sondajele de opinie și grupurile de discuție, au fost completate în ultima perioadă de instrumente digitale avansate, care permit analiza în timp real a satisfacției clienților. Aceste noi tehnologii oferă o perspectivă mai amplă asupra experienței clienților, facilitând identificarea rapidă a punctelor de îmbunătățire.

$$\text{Scor satisfacție clienți } (T_0) = \frac{\text{Total număr de evaluări de 4 și 5 } (T_0)}{\text{Total număr evaluări } (T_{-1})} \times 100$$

Evaluările sunt: 4 „mulțumit” și 5 „foarte mulțumit”

Total număr de evaluări - chestionarele în forma letrică completate de clienți la registraturi + interviul telefonic efectuat de operatorii din Call Center pentru clienții ce au avut intervenții la rețelele de apa-canal efectuate de echipele de intervenții.

Ținta propusă: 2025- 2028: ≥78%

Indicator referitor la angajați

7. Numărul de instruirii în materie de siguranță (N)

Conform **Legii securității și sănătății în muncă** (Legea nr. 319/2006) și a normelor metodologice de aplicare, numărul minim de ore de instruire în domeniul SSM este:

- 8 ore pe an pentru fiecare lucrător – instruire periodică.

- 40 de ore pentru persoanele desemnate cu activităţi de prevenire şi protecţie (ex. responsabili SSM).
- 80 de ore pentru coordonatorii în materie de securitate şi sănătate pe şantiere temporare şi mobile.

Ni = Numarul total de ore de instruire in materie de siguranta care s-au realizat pe parcursul anului

Ținta propusa: 2025- 2028 : ≥ 4 ore/om/an

C. ICP GUVERNANTA CORPORATIVA (25%)

8. Rata de participare la sedintele Consiliului de administratie

$$Rp = \frac{\sum_{i=1}^{Nt} \text{numarul participantilor la sedinte}}{\text{Numar total membri}_t \cdot \text{Numar sedinte}}$$

Ținta propusă: 2025 -2028: 100%

9. Stabilirea politicilor de gestionare a riscului

Managementul riscului este determinant în scopul cunoașterii amenințărilor posibile la adresa activității companiei, a minimizării acestora sau chiar a acceptării lor prin măsuri care să fie la îndemâna întreprinderii.

Ținta propusă: 2025 -2028 – DA

10. Ponderea componentelor fixe în renumerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi

Reprezintă Valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerare din Valoarea totală a pachetului de remunerare.

Ținta propusă : 2025 – 2028 : $\geq 66,67\%$

Nivelul specific al indicatorilor se poate modifica anual, odată cu aprobarea Bugetului de venituri si cheltuieli. Formula indicatorilor va ține cont de modificările obiective care apar în prevederile legislative sau alte dispoziții cu caracter obligatoriu.

Adminstratorii nu pot fi răspunzători pentru neîndeplinirea indicatorilor cheie de performanță (ICP) din cauze de forță majoră sau independent de capacitatea lor de a influența acele elemente care compun ICP. Aceștia au însă obligația să înștiințeze acționarii în cazul în care se constată o deviere de la indicatorii de performanță stabiliți, cauzele care au determinat-o și măsurile pentru limitarea efectelor nocive.

Astfel, comunicarea dintre consiliul de administrație, directori și acționarii societății este esențială și trebuie să se facă periodic, vizând în principal la gradul de îndeplinire a obiectivelor și evoluția indicatorilor de performanță.

Îndeplinirea indicatorilor financiari şi nefinanciari de performanţă finali se calculează după aprobarea situaţiilor financiare anuale, în termenul prevăzut de legislaţie pentru depunere.

6. CONSTRÂNGERI, RISCURI ŞI LIMITĂRI ÎN IMPLEMENTAREA MĂSURILOR PROPUSE⁴

Constrângeri

Constrângerile pot veni din elementele care nu sunt în controlul administratorilor, din blocarea unor decizii sau limitarea acestora din partea unor factori externi administratorilor. Decidentul politic, proprietarii societăţii şi reglementatorii pot introduce obligaţii şi limitări oricând pe durata mandatului. Aceasta presupune ca aceste constrângeri să fie identificate, preîntâmpinate şi monitorizate printr-un mecanism care să cuantifice efectul acestora asupra realizării obiectivelor întreprinderii.

Riscuri

Riscul este determinat de o multitudine de cauze obiective:

- *schimbarea condiţiilor economice în timp*
 - Urmarirea si anticiparea schimbarilor economice
- *schimbări tehnologice rapide*
 - Urmarirea si adoptarea timpurie a noilor tehnologii
- *schimbarile climatice- seceta*

Perioadele de secetă, alternate rapid cu cele de precipitaţii abundente în timp scurt, generează o serie de probleme.

- Modernizarea si extinderea surselor subterane
- Reducerea pierderilor fizice
- *Schimbarile climatice- ploi abundente, topiri bruste ale zapezii*
La fel de gravă situaţie o reprezintă însă problema apelor pluviale care, în lipsa unui sistem dedicat, ajung în sistemul de canalizare care este unitar, vechi de zeci de ani si depasit.
 - Modernizarea uzinei de tratare a apei potabile pentru a face fata apei brute cu turbiditate ridicata
 - colaborarea cu Ministerul Apelor Administratia Nationala „Apele Române” şi cu autorităţile locale.

- *modificări ale costurilor*

Legislaţia prezintă aproape tot timpul un risc. Creşterea costurilor generată de modificări ale taxelor (“taxa pe stalp”) şi impozitelor, a salariilor (salariul minim), a indexării valorii contractelor cu indici mult peste inflaţie sau introducerea unor obligaţii fiscale suplimentare sau a unor obligaţii de mediu excesive.

- Urmarirea evolutiei legislative
- Asigurarea unei rate a profitului de minim rata swap+1%

- *modificări ale cursurilor valutare*

⁴ art. 4.b. NM 109

Compania Apa Braşov S.A. se află în contract cu BERD de peste 25 de ani, având contractat credit în euro, care nu este moneda de încasare a veniturilor.

- **Crearea de rezerve în valuta împrumutului pentru cel puțin două rate**
- extinderea afacerii *necontrolată* în zone nefavorabile operării eficiente, pe o piață care nu a fost cercetată în prealabil. Regionalizarea fără reguli, deși la prima vedere are scopuri nobile (creșterea populației conectate la serviciul de apă și canalizare) va putea produce efecte grave atât pe plan operațional cât și financiar prin internalizarea tuturor neajunsurilor provenite din investiții de calitate scăzută sau chiar necorespunzătoare, cu soluții costisitoare, nesustenabile. Pentru prevenirea acestei situații vom lucra pentru actualizarea Master Planului județean și pentru atragerea operatorului în elaborarea unor avize tehnice complexe, precum și urmărirea investițiilor în derularea lor.
- **colaborare stransa cu ADIDAJBv și elaborarea de studii de impact însoțite de planuri de găsire a soluțiilor de depasire a barierelor**
- riscuri de imagine/reputațiunile - există întotdeauna riscul ca un client să fie nemulțumit, articole negative în presă sau un litigiu să aibă un impact negativ asupra reputației societății noastre.
- **Comunicare buna cu toate partile interesate: clienti, presa, autoritati etc.**
- riscul asociat lipsei forței de muncă - aceste riscuri se manifestă prin creșterea vârstei medii a angajaților sau plecarea celor tineri și competenți către alte locuri de muncă.
- **Plan de înlocuire a forței de munca**

Consiliul va întocmi și revizui periodic a riscurilor, așa cum este prevăzut în standardele de control intern managerial, conduce la realocări ale resurselor, în concordanță cu modificarea ierarhiilor și, implicit, a priorităților prin managementul riscurilor.

Concluzii

Consiliul de Administrație al Companiei Apa Braşov SA își va îndeplini mandatul cu responsabilitate și eficiență maximă, transparență și profesionalism față de acționari, angajați, autoritățile administrației locale și comunitate.

Administrarea societății pe perioada mandatului Consiliului de Administrație, va viza continuarea demersurilor de modernizare și re tehnologizare a companiei, la nivelul întregii arii de operare, asigurarea serviciilor de înaltă calitate pentru consumatori și condiții de muncă adecvate pentru angajați.

Îndeplinirea acestor obiective fundamentale va fi urmărită prin armonizarea politicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernanței corporative elaborate de către Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) și în conformitate cu Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

Prezentul *Plan de Administrare* al Companiei Apa Braşov SA cuprinzând principiile directe, obiectivele și opțiunile strategice, precum și indicatorii de performanță obligatorii pentru echipa de management, reprezintă instrumentul de planificare strategică a politicii de administrare a societății și din momentul aprobării, devine un instrument de referință pentru toți administratorii, directorii și personalul cu funcții de conducere.

ANEXE

CADRUL LEGAL

Cadrul legal în baza căruia a fost întocmit prezentul *Plan de administrare* şi în baza căruia societatea îşi desfăşoară activitatea este definit în principal de următoarele acte legislative:

- Ordonanţa de Urgenţă nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice modificată şi aprobată prin Legea nr. 111/2016, art. 29 şi art.30;
- Legea nr. 187/2023 pentru modificarea şi completarea Ordonanţei de urgenţă a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;
- Hotărârea de Guvern nr.639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice pentru aplicarea unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011;
- Legea nr.31/1990 – privind societăţile comerciale republicată, cu modificările şi completările ulterioare;
- Legea nr.544/2001 – privind liberul acces la informaţiile de interes public cu modificările si completările ulterioare;
- Hotărârea de Guvern nr. 123/2002 – Norma metodologică de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informaţiile de interes public;
- Legea nr.204/09.11.2012 privind aprobarea OUG nr. 13/2008 pentru modificarea şi completarea legii nr.51/ 2006 a serviciilor comunitare de utilităţi publice şi Legii nr.241 / 2006;
- Legea nr.224/24.07.2015 pentru modificarea şi completarea Legii nr. 241 / 2006 a serviciului de alimentare cu apă şi canalizare, cu modificările şi completările ulterioare;
- Ordinul nr.88/2007 pentru aprobarea Regulamentului-cadru al serviciului de alimentare cu apa şi de canalizare, cu modificările şi completările ulterioare;
- Ordinul nr.89/2007 pentru aprobarea Caietului de sarcini-cadru al serviciului de alimentare cu apă şi de canalizare.
- Ordinul nr. 90/2007 pentru aprobarea Contractului-cadru de furnizare/prestare a serviciului de alimentare cu apă şi de canalizare, cu modificările şi completările ulterioare;
- Legea nr. 52/2003 privind transparenţa decizională în administraţia publică, cu modificările şi completările ulterioare;
- Ordonanţa de Urgenţă nr. 198 /22.12.2005 privind constituirea, alimentarea şi utilizarea Fondului IID pentru proiectele de dezvoltare a infrastructurii serviciilor publice care beneficiază de asistenţă financiară nerambursabilă din partea UE;
- Hotărârea de Guvern nr.855/2008 – pentru aprobarea actului constitutiv - cadru şi a statutului-cadru al ADI cu obiect de activitate serviciile de utilitati publice, cu modificările şi completările ulterioare;
- Ordinul nr. 65 /28.02.2007 al ANRSC privind aprobarea Metodologiei de stabilire, ajustare sau modificare a preţurilor/tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă şi de canalizare, cu modificările şi completările ulterioare;
- Ordinul nr.600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităţilor publice, cu modificările şi completările ulterioare;
- Contractul de Delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă şi de canalizare din judeţul Braşov.

SISTEME DE CALITATE IMPLEMENTATE - CERTIFICĂRI

În cadrul Companiei Apa Braşov S.A. este implementat sistemul de management integrat calitate-mediul-sănătate şi securitate ocupaţională-siguranţa alimentului, în conformitate cu cerinţele standardelor internaţionale ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 şi ISO 22000:2018, astfel:

- Certificat SRAC nr. 2055 – certifică Compania Apa Braşov S.A. pentru implementarea şi menţinerea unui sistem de management al calităţii, conform condiţiilor din standardul ISO 9001:2015, valabil până la data 18 iulie 2025;
- Certificat SRAC nr.122 – certifică Compania Apa Braşov S.A. pentru implementarea şi menţinerea unui sistem de management de mediu, conform condiţiilor din standardul ISO 14001:2015, valabil până la data 18 iulie 2025;
- Certificat SRAC nr. 192 – certifică Compania Apa Braşov S.A. pentru implementarea şi menţinerea unui sistem de management al sănătăţii şi securităţii ocupaţionale al societăţii, conform condiţiilor din referenţialul ISO 45001:2018, valabil până la data 18 iulie 2025;
- Certificat SRAC nr. 146 – certifică Compania Apa Braşov S.A. pentru implementarea şi menţinerea unui sistem de management al siguranţei alimentului conform condiţiilor din standardul 22000:2018, valabil până la data 23 septembrie 2025;
- Certificat IQNET – certifică Compania Apa Braşov S.A. care menţine sistemul de management al calităţii, conform condiţiilor din standardul ISO 9001:2015.
- Certificat IQNET – certifică Compania Apa Braşov S.A. sa care menţine sistemul de management de mediu, care îndeplineşte cerinţele standardului ISO 14001:2015.
- Certificat IQNET – certifică Compania Apa Braşov S.A. care menţine sistemul sănătăţii şi securităţii ocupaţionale, care îndeplineşte cerinţele standardului ISO 45001:2018.
- Certificat IQNET – certifică Compania Apa Braşov S.A. care menţine sistemul de management al siguranţei alimentare, care îndeplineşte cerinţele standardului ISO 22000:2018.

Sistemul de management integrat calitate-mediul-sănătate şi securitate ocupaţională conform ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 şi ISO 45001:2018 la Compania Apa Braşov S.A. se aplică pentru domeniile de activitate:

- Captare, tratare, transport, înmagazinare şi distribuţie apă potabilă;
- Colectare, transport şi epurare ape uzate;
- Monitorizarea calităţii apei potabile şi apei uzate.

Sistemul de management al siguranţei alimentului conform ISO 22000:2018 la Compania Apa Braşov S.A. se aplică pentru domeniul de activitate: captare, tratare, transport, înmagazinare şi distribuţie apă potabilă.

Documentarea sistemului de management integrat calitate-mediul-securitate şi sănătate în muncă-siguranţa alimentului se regăseşte în proceduri de sistem, proceduri operaţionale, fişe de proces, instrucţiuni de lucru, etc. cu menţiunea că abordarea procedurală pentru entităţile funcţionale s-a făcut în conformitate cu modelul de procedura aferent legislaţiei privind aprobarea Codului controlului intern managerial, astfel încât să răspundem atât la cerinţele sistemul de management integrat cât şi a standardelor de control intern/managerial.

PATRIMONIUL PUBLIC ADMINISTRAT
DESCRIEREA SISTEMULUI DE ALIMENTARE CU APĂ EXISTENT

Surse de apă în aria de operare a Companiei Apa Braşov SA

Tabel –Surse de apa în aria de operare

Nr.	LOCALITATE	LOCAȚIE CAPTARE
1	Braşov	Captare de suprafață din Acumularea Tărlung (administrată de SGA Braşov)
1 A		Uzina de Tratare a Apei Săcele - Tărlung
2		Captare subterană izvoarele Răcădău
3		Captare subterană izvoarele Solomon
4		Captare subterană izvoare din Munții Ciucaș (administrată de SGA Buzău)
5		Captare subterana din puțuri: sursa Sânpetru - Hărman 14 foraje
6		Captare subterană din puțuri sursa Sânpetru - Stupini 15 foraje
7		Captare subterană din puțuri Teliu - Prejmer 43 foraje (sursa de rezervă administrată de ANIF)
8	Poiana Braşov	Captare subterană din 3 foraje în zona Măgurele
9	Ghimbav	Captare subterană din 3 foraje
10	Săcele	Captare subterană izvoare Valea Baciului
11		Captare subterană 7 Izvoare
12		Captare subterană izvoare Poiana Anghelescu
13		Captare subterană izvoare Gârcini
7'	Prejmer	Captare subterană din puțuri Teliu - Prejmer 43 foraje (administrată de ANIF)
14	Codlea	Captare subterană 7 Foraje (5 foraje ANRS și 2 foraje CABv)
15		Captare subterană Parcul cu Soare
16		Captare subterană Parcul cu Umbră
17	Satu-Nou	Captare subterană dintr-un foraj
18	Rupea	Captare suprafață din acumularea Dopca (administrată de SGA Braşov)
18 B		Stația de Tratare Bogata
19		Captare subterană din izvoare Saros (Hoghiz)
20	Apața	Captare subterană izvoare Bozum
21		Captare subterană izvor Valea Pietrei
22	Teliu	Captare subterană din puțuri Teliu (2 foraje)
23	Ungra	Captare subterană din izvorul Ungra
		Captare subterană din izvoare Saros (Hoghiz)
1	Apă industrială Olt	ÎN CONSERVARE

Tabel - Surse proprii de apă ale unităţilor economice

Nr.	Sursa	Tipul sursei
1	Canalul Timiş	apă de suprafaţă
2	Puţuri forate	apă subterană

Lacul de acumulare Târlung

Lacul de acumulare Târlung este amplasat la circa 17 km S – E de Braşov şi are o capacitate de potenţiala de 25 milioane mc. Sursa, care în prezent asigură circa 60% din necesarul în sistem, poate asigura un debit de 2200 l/s. Apa este transportată prin două conducte de câte 1000mm în Uzina de tratare a apei de la Săcele. Atât lacul de acumulare, cât şi cele două aducţiuni se afla în administrarea Administraţiei Naţionale a Apelor Române prin SGA Braşov.

Înmagazinarea apei

Rezervoarele de înmagazinare ale sistemului de alimentare cu apă sunt grupate pe mai multe amplasamente, în funcţie de sursele care la alimentează, locaţiile staţiilor de pompare şi zonele de presiune ale reţelei de distribuţie.

Tabel - Rezervoare de înmagazinare a apei potabile CABv

Localitate	Volum rezervoare (mc)
Braşov	105360
Poiana Braşov	4200
Săcele	8420
Ghimbav	200
Codlea	3905
Satu Nou	200
Prejmer	240
Teliu	1000
Zona Rupea	6565
Hăghig	250
Iaras	15
TOTAL	130355

Volumul total de înmagazinare existent este de 130.395 mc, corespunzător a peste 48 ore de consum moderat, şi corespunde cerinţelor reglementărilor în vigoare.

Volumul total intangibil este de 39.110 mc, iar debitul suplimentar necesar pentru refacerea rezervei de incendiu este de 270 l/s.

La toate plecările din rezervoare există instalate prize de apă pentru recoltarea zilnică a probelor de apă iar analizele se efectuează în laboratorul specializat. Spălarea, igienizarea şi dezinfectarea rezervoarelor se face după un program prestabilit, o dată pe an sau de câte ori este nevoie.

Aducţiuni

Lungimea totală a aducţiunilor este de 320,723 km în următoarea structură:

Tabel- Lungimea totală a aducţiunilor

Localitate	Aducţiuni total (m)
Braşov total	144,640
Poiana Braşov total	6.823
Sacele total	54.67
Ghimbav total	9.109
Codlea total	12.337
Rupea Total	16.87
Hărman	7.14
Podu Olt	7.529
Sânpetru	0
Hălchiu	5.458
Satu Nou	3.32
Bod	7.8
Prejmer +Stupinii Prejmerului	7.890
Teliu	1.948
Rupea Gară	0
Hoghiz	2.056
Fântâna	1.43
Homorod	1.317
Dopca	0
Bogata	1.56
Apaşa	7.1
Racoş-Mateiaş	6.145
Ungra	2.4
Feldioara	9.858
Hăghig	3.323
TOTAL	320.723

Sistemul de distributie cu apă al Municipiului Braşov

Sistemul de alimentare cu apă al Municipiului Braşov cuprinde cinci staţii de pompare principale. În tabelul următor sunt indicate principalele caracteristici ale acestor staţii de pompare:

Tabel - Staţii de pompare apă potabilă în Municipiul Braşov

Nr. Crt.	Stație Pompare	Putere (kwh)	Nr. pompe	H (m)	Debit (m³/h)	Zona alimentată	Sursa	Destinația pomparei
1	Hărman	630 250	5 4	106 48	1375 1400	Joasă Medie Superioară	Front captare Hărman	SP Rulmentul
2	Rulmentul	450 55 22	3 3 1	74 52 53	228 432 16.6	Medie Superioară	SP Hărman	Cartier Triaj Rezervor Dealul lui Lupan
3	Zizin	315 160	3 4	48 90	1400 478	Medie Înaltă	SP Hărman	Rezervor Dârste Rezervor Pleaşa1
4	Dealul lui Lupan	75 37	2 2	140 46	100 180	Superioară Medie	SP Rulmentul	Rezervor Warthe Rezervor Palatul Școlarilor Rezervorul Coasta Vacii
5	Dealul Melcilor	150 132	3 2	38.5 110	900 260	Medie Înaltă Superioară	STAP Tărlung	Rezervor Tâmpa Rezervor Dealul Melcilor 1 și 2

**Tabel - Lungimea rețelei de transport a apei și a celei de distribuție
(aducțiuni + artere + rețele distribuție)**

Localitate	Apă total (m)
Braşov total	721.215
Poiana Braşov total	22.873
Săcele total	165.472
Ghimbav total	46.158
Codlea total	56.278
Rupea total	36.813
Hărman	60.306
Podu Olt	21.193
Sânpetru	52.447
Hălchiu	22.098
Satu Nou	9.009
Bod	47,718
Prejmer +Stupinii Prejmerului	75.267
Teliu	25.138
Rupea Gară	2.89
Hoghiz	11.66
Fântâna	4.078
Homorod	7.893
Dopca	2.019
Bogata	4.26
Apaşa	17.59

Racoş-Mateiaş	23.045
Ungra	12.376
Hăghig	9.843
Iarăş	7.636
TOTAL	1475,133

DESCRIEREA SISTEMULUI DE CANALIZARE

Reţeaua de canalizare administrată de Compania Apa Braşov

Tabelul 2.8. Lungimea reţelei de canalizare

Localitate	Reţele (m)	Colectoare (m)	Canal total (m)
Braşov total	361.148	101.606	462.754
Poiana total	11.344	13.881	25.225
Săcele total	83.091	6.129	89.220
Ghimbav total	34.385	10.85	45.235
Codlea total	47.023	20.3	67.323
Rupea total	16	8.927	24.927
Hărman	45.257	4.56	49.817
Podu Olt	0	0	0
Sânpetru	47.176	5.61	52.786
Hălchiu	13.349	0.64	13.989
Satu Nou	6.659	1.364	8.023
Bod	23.986	0	23.986
Prejmer + St. P.	65.654	2.626	68.28
Teliu	0	0	0
Rupea Gară	0.744	0	0.744
Hoghiz	7.75	0	7.75
Fântâna	0	0	0
Homorod	7.64	0	7.64
Dopca	0	0	0
Bogata	0	0	0
Apaşa	0	0	0
Racoş-Mateiaş	0	0	0
Ungra	0	0	0
Hăghig	6.611	3.562	10.173
TOTAL	777.718	180.055	957.872

Prin lucrările de extindere executate de Compania Apa Braşov şi prin programul POIM în Harman, Prejmer şi Feldioara lungimea totală a sistemului de canalizare din întreaga arie de operare la sfârşitul semestrului I 2024 a ajuns la 957 km.

Reţeaua de canalizare din Municipiul Braşov este formată atât în sistem divizor (separat pentru colectarea apelor pluviale de cele menajere) aproximativ 20%, şi unitar aproximativ 80%. Astfel, sistemul este nepregătit să gestioneze apele pluviale din municipiu.

Afluenţi industriali

Compania Apa Braşov monitorizează deversarea apelor reziduale de la aproximativ 30 din cele mai mari întreprinderi industriale conform prevederilor normativului NTPA 002/2000 dar cu pretentii mai ridicate pentru o serie de parametrii. Sunt prelevate lunar probe de la faţa locului de la toate întreprinderile care sunt monitorizate. Dacă sunt depăşite limitele de deversare, sunt aplicate amenzi conform principiului, „poluatorul plăteşte”. Totuşi nu se realizează măsurări ale debitelor corespunzătoare acestor analize, aşa că nu se cunosc cantităţile de poluanţi.

Epurarea apelor uzate

Situaţia canalizării şi epurării apelor uzate din localităţile învecinate municipiului Braşov conectate la sistemele operate de Compania Apa Braşov prezintă următoarele aspecte:

Statiunea Poiana Braşov dispune de un sistem separat de canalizare, iar apele menajere sunt deversate în staţia de epurare Braşov prin colectorul Poiana Braşov – Râşnov – Cristian-Ghimbav – Braşov. Prin acest colector se descarcă apele din localităţile pe care le traversează: Râşnov, Cristian, Vulcan, care dispun de propriile reţele de canalizare şi Ghimbav, unde operăm.

Cartierul Stupini dispune de o reţea de canalizare în lungime totală de 9.52 km, apele menajere sunt pompate prin intermediul a 3 staţii de pompare de tip cămin în staţia de pompare de pe DN13 după traversarea pârauului Ghimbăşel iar de aici în staţia de epurare Braşov.

În localităţile Hărman şi Sânpetru prin implementarea proiectului LSIF 1999-2000, au fost realizate reţele de canalizare. Apa uzată este dirijată prin pompare la staţia de epurare Braşov.

Staţii de Epurare

Staţiile de epurare ale Companiei Apa Braşov SA:

- Staţia de epurare Braşov –Stupini
- Staţia de epurare Lunca Câlnicului
- Staţia de epurare Bod
- Staţia de epurare Hoghiz
- Staţia de epurare Feldioara.

PROGNOZA POPULAŢIEI ŞI PIAŢA VIZATĂ

O primă cerinţă în fundamentarea unei strategii este definirea cât mai clară a evoluţiei şi conturului pieţei. Cum peste 70% din vânzările de servicii se realizează către populaţie, urmează o analiză atentă a principalelor coordonate care vizează acest segment. În acest sens, se utilizează datele furnizate de Statistică.

Pentru estimarea evoluţiei populaţiei la nivelul fiecărei localităţi s-a avut în vedere varianta realistă a prognozei demografice, care porneşte de la ipoteza unei scăderi moderate a celor două componente ale mişcării populaţiei, sporul natural şi sporul migratoriu.

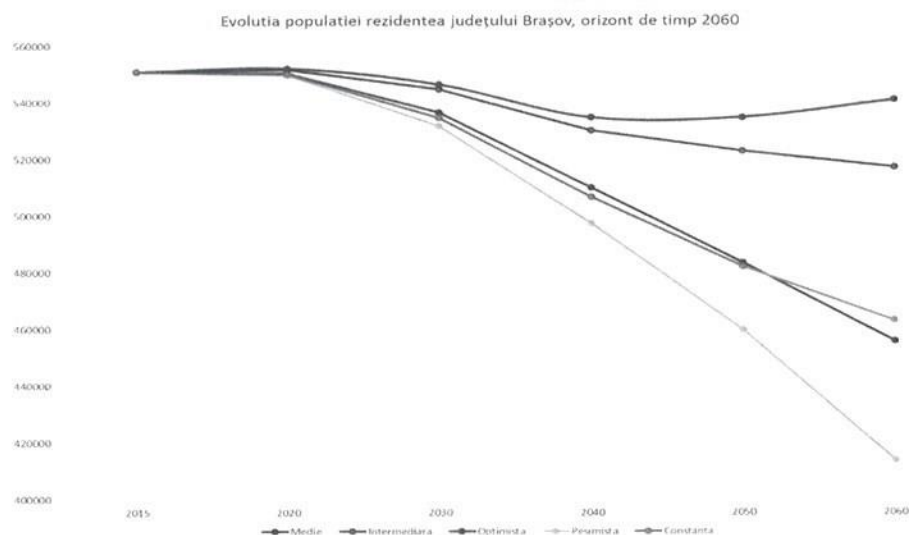
Scenariile luate în considerare, în această analiză, surprind o serie de fenomene demografice negative care ar putea afecta evoluţia populaţiei judeţului Braşov în următorii ani. Cele mai importante sunt: scăderea numărului populaţiei urbane, scăderea progresivă a ponderii populaţiei tinere şi îmbătrânirea demografică prin creşterea simultană a ponderii populaţiei vârstnice.

Sursa: Institutul Național de Statistică, Recensământul populației și al locuințelor

An recensământ	Populație	Spor
1992	643.261	
2002	589.028	-8,43%
2011	549.217	-6,76%
2021	546.606	-0,47%

Tabel 1 Evoluția populației la recensăminte în județul Brașov (locuitori)

Evoluția populației rezidente a județului Brașov, orizont de timp 2060, în variantele de proiectare selectate



PREVIZIUNI ALE CERINŢEI DE APĂ

Cererea de apă proiectată până în anul 2052 a fost analizată şi detaliată în Analiza Cost-Beneficiu în baza unor ipoteze.

Tabel – Populația conectată la sistemul de alimentare cu apă pentru zona de operare

SERVICII DE ALIMENTARE CU APA			
LOCALITATE	POPULATIA TOTALA	POPULATIA CONECTATA	POPULATIA CONECTATA (%)
BRASOV din care	283912	275962	97.20%
POIANA BRASOV			
SACELE	36810	35621	96.77%
CODLEA	25375	25020	98.60%
GHIMBAV	8294	7217	87.01%
PREJMER cu L. CALNICULUI	9797	9111	93.00%
SANPETRU	12127	9459	78.00%
HARMAN	7634	6712	87.92%
PODU OLTULUI			
BOD	5674	5263	92.75%
HALCHIU	5151	4773	92.66%
SATU NOU			
TELIU	4611	3182	69.00%
RUPEA	5850	5669	96.90%
Hoghiz	5186	3315	63.92%
FANTANA			
BOGATA			
DOPCA			
APATA	3766	3201	85.00%
Homorod	2690	2636	98.00%
RACOS	3760	3196	85.00%
MATEIAS			
UNGRA	2380	2183	91.72%
HAGHIG, IARAS	2452	1643	67.00%
TOTAL	425469	404162	94.99%

În localitățile deservite, populația conectată este de 404.162 de persoane, reprezentând un grad de deservire de 94.99% din populația totală, de 425.469 locuitori; în tabelul de mai sus este prezentată populația deservită și numărul total de locuitori pentru fiecare localitate deservită.

PREVIZIUNILE PRODUCŢIEI DE APĂ UZATĂ

În aria de operare curentă a Companiei Apa Braşov SA la data elaborării Master Planului au fost cuprinse 12 aglomerări: Braşov, Poiana Braşov, Codlea, Feldioara, Prejmer, Hărman, Sânpetru, Bod, Rupea, Hoghiz, Homorod şi Moieciu de Jos, de unde sunt preluate şi epurate apele uzate în 6 staţii de epurare amplasate în Braşov, Feldioara, Lunca Călnicului-Prejmer, Bod, Hoghiz şi Moieciu de Jos. De asemenea sunt preluate şi tratate apele uzate din Râşnov şi Cristian în Staţia de Epurare municipală Braşov (Stupini).

Tabel: Populaţia conectată la sistemul de canalizare pentru zona de operare

SERVICII DE CANALIZARE SI EPURARE			
LOCALITATE	POPULATIA TOTALA	POPULATIA CONECTATA	POPULATIA CONECTATA %
BRASOV din care	283912	275962	97.20%
POIANA BRASOV			
SACELE	36810	28344	77.00%
CODLEA	25375	25020	98.60%
GHIMBAV	8294	7025	84.70%
PREJMER cu L. CALNICULUI	9797	9012	91.99%
SANPETRU	12127	8731	72.00%
HARMAN	7634	6107	80.00%
PODU OLTULUI			
BOD	5674	4539	80.00%
HALCHIU	5151	4261	82.72%
SATU NOU			
TELIU	4611	1844	40.00%
RUPEA	5850	5593	95.60%
Hoghiz	5186	5083	98.01%
FANTANA			
BOGATA			
DOPCA			
APATA	3766	0	0.00%
Homorod	2690	2609	97.00%
RACOS	3760	0	0.00%
MATEIAS			
UNGRA	2380	0	0.00%
HAGHIG, IARAS	2452	1594	65.00%
TOTAL	415563	385725	92.82%

În localitățile deservite, apele uzate menajere sunt colectate și epurate de la 415.563 locuitori echivalenți, reprezentând un procent actual de deservire de 92,82% din numărul total de 385.725 locuitori echivalenți, așa cum este arătat în tabelul de mai sus.

Din Analiza Cost- Beneficiu a PDD rezulta:

Evoluția cererii pentru scenariul “Cu proiect” este prezentată în tabelul următor:

Proгноza cererii	2024	2026	2040	2052
Populatie totala - apa	371,137	369,272	346,155	324,946
Populatie totala - apa uzata	365,015	363,181	340,443	319,589
Populatie conectata la sistemul de alimentare cu apa-zona urbana	308,224	312,284	292,727	274,800
Grad de conectare la sistemul de apa-zona urbana	98.2%	100.0%	100.0%	100.0%
Populatie conectata la sistemul de alimentare cu apa - zona rurala	52,609	56,988	53,428	50,146
Grad de conectare la sistemul de apa - zona rurala	91.9%	100.0%	100.0%	100.0%
Populatie conectata la sistemul de canalizare - zona urbana	302,551	312,284	292,727	274,800
Grad de conectare la sistemul de canalizare - zona urbana	96.4%	100.0%	100.0%	100.0%
Populatie conectata la sistemul de canalizare - zona rurala	46,787	50,897	47,716	44,789
Grad de conectare la sistemul de canalizare - zona rurala	91.5%	100.0%	100.0%	100.0%
Consum individual de apa (l/pers/zi) - zona urbana	104.2	105.7	116.6	123.3
Consum individual de apa (l/pers/zi) - zona rurala	102.9	103.4	115.0	122.2
Consum de apa casnic (m3/an)	13,700,899	14,193,430	14,695,678	14,604,608
Consum de apa al restului consumatorilor (m3/an)	5,341,477	5,416,520	5,972,181	6,493,616
Cantitatea de apa facturata (m3/an)	19,042,376	19,609,950	20,667,858	21,098,224
Consum de apa uzata casnic (m3/an)	13,232,088	14,030,038	14,526,808	14,436,966
Consum de apa uzata al restului consumatorilor (m3/an)	5,993,250	6,077,449	6,700,912	7,285,973
Cantitatea de apa uzata facturata (m3/an)	19,225,338	20,107,487	21,227,721	21,722,939
NRW (apa care nu aduce venituri) (m3/an)	26,154,085	11,109,289	10,887,854	11,829,230
Nivelul NRW (m3/km/zi)	58.9	22.8	22.3	24.3

REALIZĂRI INVESTIȚIONALE ALE COMPANIEI APA BRAȘOV S.A.

MUDP I – Program de Dezvoltare a Utilitatilor Municipale 1995–2000

- **Perioadă de implementare:** 1995–2000
- **Obiectivul principal:** asigurarea alimentării cu apă de calitate
- **Finanțare:**
 - 9,2 milioane USD - credit BERD,
 - 13,3 milioane echivalent USD - Guvernul României
 - 1,1 milioane în echivalent USD - buget local Braşov.
- **Rezultate:**
 - Reabilitarea rețelelor de apă (inclusiv instalarea apometrelor), asigurând alimentarea cu apă în rețea nouă a 161 străzi;
 - 82,9 km de rețea de apă reabilitată;
 - Branșamente la 46,9 km de rețea;
 - 6.500 de imobile contorizate;
 - Creșterea capacității frontului de captare a apei subterane. Pentru asigurarea cu apă a municipiului, inclusiv în perioadele secetoase a fost realizată dublarea capacității frontului de captare subteran prin înlocuirea celor 30 de pompe.
 - Modernizarea unei hale de filtrare a apei Târlung, precum și creșterea capacității de tratare de la 370 l/sec. la 600 l/s
 - Construirea de rezervoare și stații de pompare moderne, au fost puse în funcțiune în cursul anului 2000, 4 rezervoare noi:
 - Warthe – 5.000.000 litri
 - Palatul Școlarilor – 5.000.000 litri
 - Dealul Melcilor – 5.000.000 litri
 - Pajiștei – 2.500.555 litri, la acestea se adaugă modernizarea stațiilor de pompare Dealul Melcilor, Tâmpa și Poiana lui Lupan, care alimentează cu apă rezervoarele menționate.
 - Reabilitare și re tehnologizare a stației de epurare și a colectorului „J”, ce a dus la:
 - creșterea semnificativă a debitului de apă epurată (de la 1620 l/s la 2200 l/s);
 - îmbunătățirea parametrilor calitativi ai debitului prelucrat;
 - scăderea efectelor negative asupra factorilor de mediu înconjurător;
 - prin re tehnologizarea stației de epurare s-a realizat un pas important în sincronizarea cotelor parametrilor ecologici cu standardele impuse de Uniunea Europeană.
 - Pentru tratarea și depozitarea nămolului s-a construit o stație de deshidratare a nămolului și un depozit ecologic pentru nămolul deshidratat, soluționându-se problemele de până acum și diminuând considerabil pericolul poluării mediului înconjurător.

Echipamentele din stația de deshidratare au fost donate din partea Agenției Daneze de Protecție a Mediului, care a pus la dispoziție un fond nerambursabil pentru procurarea acestora, asigurând gratuit consultanță și asistență tehnică pentru punerea în funcțiune.

Aceste investiții se aliniază la politica Uniunii Europene de protecție a mediului și contribuie la procesul de adoptare a Uniunii Europene cu privire la tratarea apei uzate și protejării surselor de apă

LSIF - Facilități pe scară largă pentru Infrastructură 1999–2001

Unul dintre instrumentele de pre-aderare destinat țărilor candidate la Uniunea Europeană a fost programul PHARE. În cadrul acestuia a fost cuprins și Programul LSIF – Facilități pe scară largă pentru infrastructură, al cărui Memorandum s-a semnat în anul 1999 între Comisia Europeană și Guvernul României. Acest program a fost în valoare de 14,3 mil. EURO și s-a desfășurat în 4 orașe din țară.

- **Perioadă de implementare:** 1999–2001
- **Obiectiv principal:** Dezvoltarea și reabilitarea sistemelor de canalizare din Braşov, Hărman și Sânpetru;
- **Finanțare total:** 3,54 milioane EUR (fonduri PHARE);
- **Rezultate:**
 - Extinderea rețelelor de canalizare (38,6 km în total) pentru localitățile Hărman (cu o populație de cca. 4600 locuitori) și Sânpetru (cu o populație de cca. 3500 locuitori) care nu dispuneau de servicii de canalizare;
 - Construirea stațiilor de pompare și achiziționarea de echipamente specializate. S-a realizat inclusiv montarea de cămine din plastic ecologice pentru fiecare consumator și au fost achiziționate două utilaje: o vidană și o autoutilitară dotată cu echipament video de urmărire a rețelei de canalizare.

ISPA - Tratarea apei potabile și a apelor uzate în municipiul Braşov și localitățile învecinate 2002–2010

Acest program a urmărit tratarea și distribuția apei potabile, precum și colectarea apelor uzate din municipiul Braşov și localitățile învecinate, fiind împărțit în 4 pachete/contracte de lucrări și 2 pachete/contracte de servicii.

- **Perioadă de implementare:** 2002–2010
- **Obiective:**
 - Reabilitarea stației de tratare a apei Tărlung.
 - Extinderea rețelelor de apă și canalizare.
 - Colectarea eficientă a apelor uzate.
- **Finanțare:** total 52,8 milioane EUR, din care:
 - **71% (37.514.811 Euro)** fonduri nerambursabile prin masura ISPA;
 - **24,66% 13.031.362 Euro** împrumut BERD;
 - **4,34 % (2.291.589 Euro)** buget local.
- **Rezultate:**

- Retehnologizarea Staţiei de Tratare a apei potabile Tărlung;
- Reabilitarea şi extinderea reţelelor de apă şi canalizare;
- Distribuţia eficientă a debitului suplimentar tratat în Uzina de Apă Tărlung şi reabilitarea reţelelor de apă din cartierul Timiş – Triaj;
- Reabilitarea şi extinderea Colectorului „I”;
- Modernizarea colectoarelor şi staţiilor de tratare.
- Alinierea la standardele europene.

POS Mediu - Protecţia şi îmbunătăţirea calităţii mediului 2007–2013

Programul Operaţional Sectorial de Mediu (POS Mediu) a reprezentat unul din cele 7 programe operaţionale aprobate pentru România, finanţat de Uniunea Europeană în perioada 2007-2013, în cadrul obiectivului Convergenţă. A fost cel mai important program de asistenţă financiară în domeniul protecţiei mediului

- **Perioadă de implementare:** 2007–2013
- **Obiective:**
 - Protecţia şi îmbunătăţirea calităţii mediului şi a standardelor de viaţă în România;
 - Extinderea/modernizarea infrastructurii de apă şi canalizare.
 - Creşterea calităţii serviciilor publice.
- **Finanţare:** Fonduri UE prin Programul Operaţional Sectorial.
- **Rezultate:**
 - Implementarea mai multor contracte de lucrări şi de servicii pentru extinderea şi reabilitarea reţelelor din Braşov şi localităţile învecinate, astfel:

Contracte de lucrari

- CL1 – Reabilitarea staţiei de epurare Braşov
- CL2 – Staţie de epurare nouă la Feldioara
- CL3 – Reabilitarea staţiilor de tratare apă potabilă din Codlea, Moieciu şi Bogata-Rupea
- CL4B – Staţie de epurare nouă în Hoghiz
- CL5 – Extinderea staţiei de epurare Lunca Călnicului (linia 2) pentru aglomerarea Prejmer şi o noua staţie de epurare în Moieciu
- CL7 – Extinderea şi reabilitarea conductei de alimentare cu apă potabilă Braşov-Săcele
- CL8A, lot 2 – Colectoare noi Ghimbav – Staţia de epurare Braşov – Staţia de epurare Feldioara, Codlea – Staţia de epurare Feldioara şi conductă nouă de aducţiune Stupini – Feldioara
- CL9 – Extinderea şi reabilitarea reţelelor de apă şi canalizare în Braşov, Sânpetru şi Hărman
- CL10 – Extinderea şi reabilitarea reţelelor de apă şi canalizare în Codlea şi Moieciu
- CL11 – Extinderea şi reabilitarea reţelelor de apă şi canalizare în aglomerările Rupea şi Prejmer

Contracte de servicii

- CS1 – Asistenţă Tehnică pentru managementul proiectului/implementare
- CS2 – Asistenţă Tehnică pentru supervizarea lucrărilor

- Auditul proiectului
- Promovarea proiectului

POIM - Programul Operațional de Infrastructură Mare (POIM) 2014-2020

Programul Operațional de Infrastructură Mare (POIM) 2014-2020 este continuatorul POS Mediu 2007-2013 în România, având în vedere două din cele cinci nevoi de dezvoltare identificate la nivel național, și anume infrastructura și resursele.

- **Proiecte:**
 - „Fazarea proiectului Reabilitarea și extinderea sistemelor de apă și canalizare în județul Braşov” - proiect Finalizat
 - „Sprijin pentru pregătirea aplicației și documentațiilor de atribuire pentru proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Braşov/ Regiunea centru în perioada 2014-2020” - proiect în curs de realizare

Proiectul: „Fazarea proiectului Reabilitarea și extinderea sistemelor de apă și canalizare în județul Braşov”

- **Perioadă de implementare:** 01.01.2018-31.12.2023
 - **Obiective:**
 - Fazarea proiectului Reabilitarea și extinderea sistemelor de apă și canalizare în județul Braşov
 - **Finanțare totală:** 116.931.105,35 lei (85% finanțare nerambursabilă), din care:
 - 73.309.986,43 lei, finanțarea nerambursabilă din Fondul de Coeziune al Uniunii Europene prin POIM, reprezentând echivalentul a 85 % din valoarea eligibilă aprobată
 - 11.212.115,57 lei co-finanțarea de la bugetul național, reprezentând echivalentul a 13% din valoarea eligibilă aprobată.
 - **Rezultate:**
 - Extinderea și reabilitarea rețelelor de apă și canalizare în Braşov și localitățile din jur.
cu 4 contracte de lucrări:
 - CL8F – „Extinderea sistemului de colectare și transport ape uzate și aducțiune apă potabilă în Braşov, Stupini și Feldioara”;
 - CL9F – „Reabilitarea și extinderea rețelelor de distribuție și canalizare în Braşov și Săcele” Lot I + Lot II;
 - CL10F – „Reabilitarea și extinderea rețelelor de distribuție și canalizare, inclusiv stații de pompare apă uzată în Moieciu”;
 - CL11F – Lot I – „Stații de pompare apă uzată în Lunca Câlnicului, Prejmer” (SPAU03).
- Perioada de implementare pentru aceste 4 lucrări a fost de 72 de luni.
(01.01.2018-31.12.2023)

Proiectul: „Sprijin pentru pregătirea aplicației și documentațiilor de atribuire pentru proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Braşov/Regiunea centru în perioada 2014-2020”

- **Perioadă de implementare:** 16.04.2018 –proiect în curs de realizare
- **Obiective:**
 - Identificarea priorităţilor şi pregătirea aplicaţiei de finanţare din fondurile europene pentru investiţii în infrastructură, care să contribuie la creşterea gradului de conformare la Directivele europene cu privire la apă potabilă şi apa uzată.
- **Finanţare totală:** 24.366.100,80 lei (85% finanţare nerambursabilă), din care:
 - 17.259.321,40 lei, finanţare nerambursabilă din Fondul de Coeziune al Uniunii Europene prin POIM, reprezentând echivalentul a 85% din valoarea eligibilă aprobată;
 - 2.842.711,76 lei, co-finanţarea de la bugetul naţional, reprezentând echivalentul a 14% din valoarea eligibilă aprobată;"
- **Beneficiile Proiectului:** Realizarea de investiţii în infrastructură, din fonduri nerambursabile prin „Proiectul regional de Dezvoltare a infrastructurii de apă şi apă uzată în judeţul Braşov / Regiunea Centru, în perioada 2014-2020”, Contract de finanţare numărul 1640, codul SMIS 152260, în valoare de 54,8 de milioane de euro, cu TVA, din care 94% din fonduri structurale nerambursabile ale Uniunii Europene.
- Sprijin în procesul de achiziţii publice de lucrări şi servicii pentru implementarea „Proiectul regional de Dezvoltare a infrastructurii de apă şi apă uzată în judeţul Braşov / Regiunea Centru, în perioada 2014-2020”

Programul Operaţional de Infrastructură Mare (POIM) – Etapa I 2020- 2023

„Proiectul regional de Dezvoltare a infrastructurii de apă şi apă uzată în judeţul Braşov / Regiunea Centru, în perioada 2014-2020” care este finanţat în cadrul Programul Operaţional de Infrastructură Mare.

- **Perioadă de implementare:** proiect în curs de realizare
- **Obiectiv:**
 - Creşterea nivelului de colectare şi epurare a apelor uzate urbane, precum şi a gradului de asigurare a alimentării cu apă potabilă a populaţiei
- **Finanţare:**
 - Finanţarea nerambursabilă este în sumă de 75.554.792,12 lei echivalentă cu 94% din valoarea totală eligibilă aprobată, din care:
 - 74.043.696,28 lei finanţare nerambursabilă acordată de AM POIM, compusă din:
 - 64.221.573,32 lei, co-finanţare nerambursabilă de la Uniunea Europeană din Fondul de Coeziune
 - 9.822.122,96 lei co-finanţare de la Bugetul de Stat.
 - Contribuţia de la Bugetul Local (Consiliul Judeţean Braşov şi Consiliul Local Braşov) este de 1.511.095,84 lei.
 - 4.822.646,31 lei contribuţie CABv (adică aproximativ 0.97 milioane de euro), respectiv 6% din bugetul eligibil al proiectului, la care se adaugă 15.773.673,16 lei valoare aferentă TVA pentru întregul proiect.
- **Rezultate:**
 - Pentru infrastructura de apă potabilă

- Extinderea şi reabilitarea reţelei de distribuţie a apei, pe o lungime de aproape 12,55 km;
- Construirea unei staţii de pompare;
- Pentru infrastructura de apă uzată
 - Extindere şi reabilitare a reţelei de canalizare, pe o lungime de cca. 12 km
 - Conducte de refulare, pe o lungime de cca. 4 km
- **Implementarea proiectului s-a facut prin următoarele contracte de lucrări:**
 - BV-CL-R01 – Extinderea sistemelor de alimentare cu apă şi canalizare în cartierul Stupini, extinderea şi reabilitarea sistemelor de alimentare cu apă în zona Centrala şi extindere conducta de aducţiune SP Rulmentul – SP Zizin, etapa I
 - BV-CL-R06 – Extinderea sistemelor de alimentare cu apă şi canalizare în Hărman şi extinderea şi reabilitarea sistemelor de alimentare cu apă şi canalizare în Prejmer, etapa I
 - BV-CL-R12 – Extindere reţea de apă şi canalizare în zona străzii Institutului din municipiul Braşov
 - BV-CL-R13 – Extindere reţea de apă şi canalizare în zona Ghimbav DJ103C
 - BV-CL-R14 – Mărirea capacităţii de evacuare a apelor uzate menajere din comunele Hărman şi Sânpetru şi extindere reţele de apă şi canal în zona Timişul Sec, Comuna Sânpetru
 - BV-CL-R15 – Extindere reţea de apă şi canalizare pe strada Narciselor în municipiul Braşov
 - BV-CL-R16 – Extindere reţea de apă şi canalizare în zona străzilor Oituz, Vulcan, Mocanilor şi Unirii în municipiul Săcele
 - BV-CL-R17 – Extindere reţea de canalizare şi montare staţie de pompare pe strada Livezii în municipiul Săcele
 - BV-CL-R18 – Extinderea şi reabilitare sistemelor de alimentare cu apă şi canalizare Feldioara
- **Implementarea proiectului – Contracte de servicii**
 - BV-CS-S1-etapa I Asistenţă Tehnică pentru Managementul Proiectului, achiziţii echipamente UIP şi publicitate, Asistenţă tehnică pentru supervizarea lucrărilor

Aceste investiţii vor contribui la îmbunătăţirea calităţii vieţii locuitorilor din localităţile în care va fi implementat proiectul, la protejarea sănătăţii şi a mediului şi vor facilita dezvoltarea economică a zonei, prin accesul la servicii de apă potabilă şi apă uzată, conform standardelor europene. Construirea a 3 staţii de pompare a apei uzate.

Programul Dezvoltare Durabilă (PDD) 2024–2030

„Proiectul regional de Dezvoltare a infrastructurii de apă şi apă uzată în judeţul Braşov / Regiunea Centru – Etapa II” care este finanţat în cadrul Programului Dezvoltare Durabilă.

În data de 19.06.2024 a fost semnat cu Ministerul Investiţiilor şi Proiectelor Europene, Contractul de finanţare numărul 31, cod SMIS 2021+ 319762.

- **Perioadă de implementare:** 2024–2030, proiect în curs de realizare
- **Obiective:** Promovarea accesului de apă şi a gestionării durabile a apelor
- **Finanţare totală:** 1.026.443.764,88 lei (94% fonduri nerambursabile), din care:

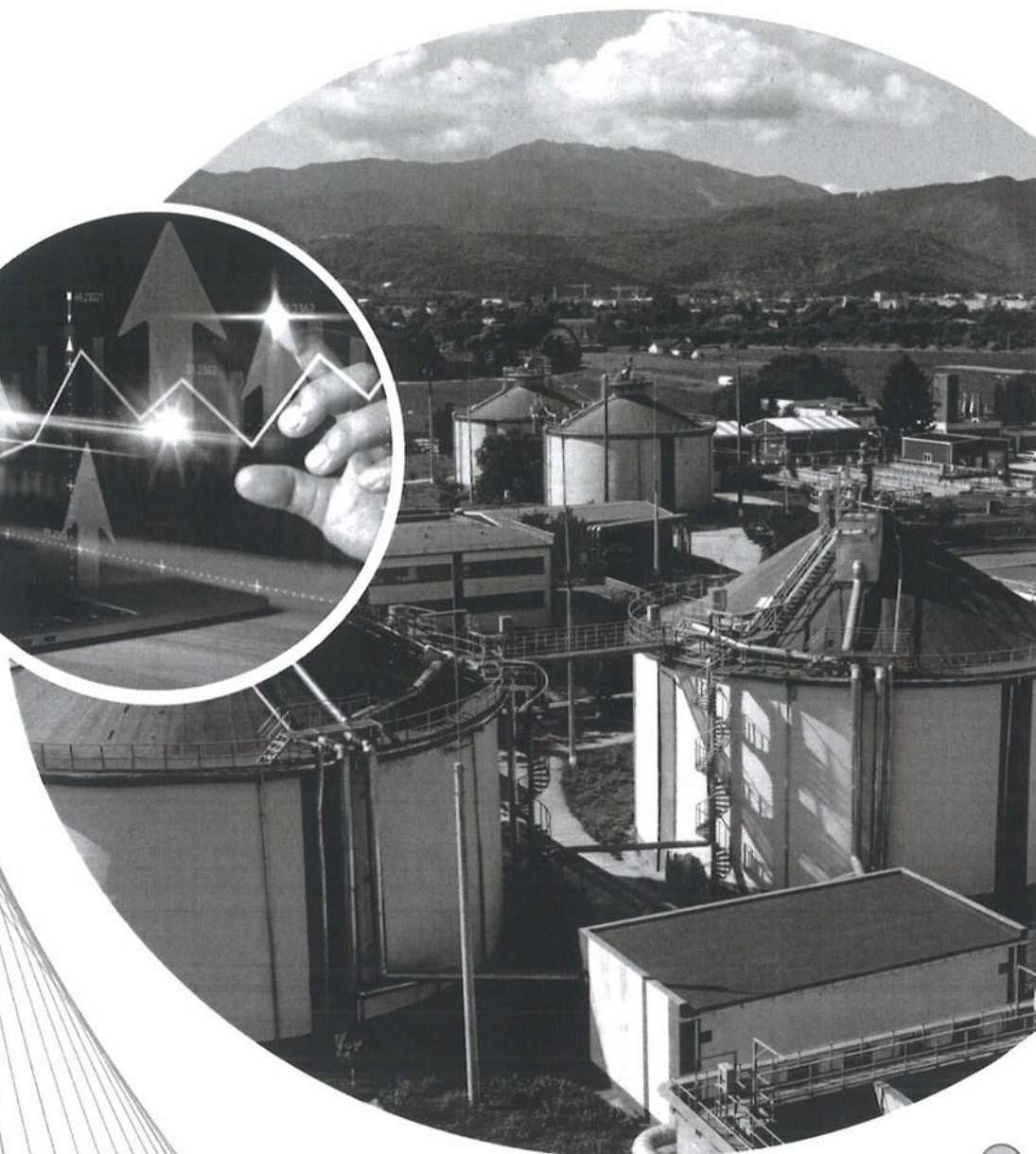
- 1.005.914.889,60 lei finanţare nerambursabilă acordată de AM PDD, compusă din:
 - 872.477.200,15 lei, co-finanţare nerambursabilă de la Uniunea Europeană din Fondul European de dezvoltare regională şi
 - 133.437.689,45 lei co-finanţare de la Bugetul de Stat.
 - Contribuţia de la Bugetul Local (Consiliul Judeţean Braşov şi Consiliul Local Braşov) este de 20.528.875,28 lei.
- Contribuţia Companiei Apa Braşov S.A. din fondurile proprii este de 65.517.687,12 lei (adică aproximativ 13,2 milioane de euro), respectiv 6% din bugetul eligibil al proiectului, la care se adaugă 205.731.391,56 lei valoare aferentă TVA pentru întregul proiect.
- **Proiectul cuprinde următoarele investiţii:**
 - Pentru infrastructura de apă potabilă
 - Lungimea conductelor noi sau optimizate pentru sistemele de distribuţie din reţeaua publică de alimentare cu apă este 310,45 km
 - Construirea şi reabilitarea a 9 rezervoare de apă potabilă
 - Construirea a 5 staţii de pompare a apei potabile
 - 1 reabilitare de captare a izvoarelor de la Saroş (zona Rupea)
 - 1 decantor lamelar pentru Uzina de Apă Tărlung
 - Construirea a 5 staţii de tratare apă
 - Un sistem SCADA (regional + local)
 - Pentru infrastructura de apă uzată
 - Lungimea conductelor noi sau optimizate pentru reţeaua publică de colectare ape uzate – 213,01 km
 - Construirea a 60 de staţii de pompare a apei uzate
 - Reabilitarea unei staţii de pompare ape uzate
 - Realizarea unei instalaţii de uscare termică a nămolului
 - Un sistem SCADA regional pentru reţeaua de canalizare
- **Rezultate: Implementarea mai multor contracte de lucrări şi de servicii**
- **Implementarea proiectului – Contracte de lucrări**
 - Implementarea proiectului se face prin următoarele contracte de lucrări:
 - BV-CL-R01 Extinderea sistemelor de alimentare cu apă şi canalizare în cartierul Stupini, extinderea şi reabilitarea sistemelor de alimentare cu apă în zona Centrală şi extindere conductă de aducţiune SP Rulmentul – SP Zizin, etapa II
 - BV-CL-R02 Extinderea şi reabilitarea sistemelor de alimentare cu apă şi canalizare în Municipiul Braşov (Cartier Tractorul şi Bartolomeu)
 - BV-CL-R03 Reabilitarea sistemelor de alimentare cu apă în Municipiul Braşov
 - BV-CL-R04 Reabilitarea sistemelor de alimentare cu apă în Municipiul Braşov şi extinderea reţelelor de alimentare cu apă şi canalizare în Prejmer – cartier Stejari
 - BV-CL-R05 Extinderea şi reabilitarea sistemelor de alimentare cu apă şi canalizare în Municipiul Săcele
 - BV-CL-R06 Extinderea sistemelor de alimentare cu apă şi canalizare în Hărman şi extinderea şi reabilitarea sistemelor de alimentare cu apă şi canalizare în Prejmer, etapa II

- BV-CL-R07 Extinderea şi reabilitarea sistemelor de alimentare cu apă şi canalizare în Bod şi extinderea sistemelor de alimentare cu apă şi canalizare în Sânpetru
- BV-CL-R09 Extinderea şi reabilitarea sistemelor de alimentare cu apă şi canalizare în UAT-urile Ghimbav şi Codlea
- BV-CL-R10 Extinderea şi reabilitarea sistemelor de alimentare cu apă şi canalizare în Rupea
- BV-CL-R11 Extinderea şi reabilitarea sistemelor de alimentare cu apă şi extinderea sistemelor de canalizare în Hoghiz (Cuciulata, Fântâna, Dopca, Bogata)
- BV-CL-G01 Construire decantor lamelar Uzina de Apa Tărlung
- BV-CL-G02 Construire instalaţie de uscare termica a nămolurilor
- BV-CL-G03 Extindere şi modernizare sistem SCADA regional
- **Implementarea proiectului se face prin următoarele contracte de servicii:**
 - BV-CS-S1-etapa II Asistenţă Tehnică pentru Managementul Proiectului, achiziţii echipamente UIP şi publicitate, Asistenţă tehnică pentru supervizarea lucrărilor
 - BV-CS-S2 Auditul Proiectului
- **Implementarea proiectului – Contracte de furnizare**
 - 3 contracte de furnizare

**Indicatori cheie de performanta(ICP) ai Administratorilor executivi si neexecutivi
ai Consiliului de Administratie al Companiei APA Brasov SA**

Nr. Crt	CATEGORIE	INDICATORUL	FORMULA DE CALCUL	U/M	Nivel tinta cf Ordin 651	Pondere ICP
I	INDICATORI FINANCIARI					
A. INDICATORI FINANCIARI (25%- 50%)- 50%						50%
1	Politica de investitii	Rata cheltuielilor de capital (CapEx)	$CapEx = \frac{\text{Cheltuieli de capital}}{\text{Total active}} \times 100$	%	4.00%	10%
2	Finantarea	Rata lichiditatii curente (CR)	$CR = \frac{\text{Active curente (circulante)}}{\text{Datorii curente}} \times 100$		> 1.00%	10%
3	Operatiuni	Viteza de rotatie a creantelor (RT)	$RT = \frac{\text{Cifra de afaceri neta}}{[\text{Valoare creante } T0 + \text{Valoare creante } T1]:2}$		4.09	10%
4	Rentabilitate	Rata de crestere a cifrei de afaceri nete	$Rata\ CA\ net = \frac{\text{Cifra de afaceri neta } (T_1) - \text{Cifra de afaceri neta } (T_2)}{\text{Cifra de afaceri neta } (T_0)} \times 100$	%	2.48%	10%
5	Politica de dividende	Rata de plata a dividendelor	$Rdiv = \frac{\text{Dividende platite}}{\text{Profit net}}$	%	50%	10%
II	INDICATORI NEFINANCIARI					
B. INDICATORI OPERATIONALI (10 - 25%) 25%						25%
6	Indicatori referitori la clienti	Scorul satisfactiei clientilor	$Scor\ satisfactie\ clienti\ (T0) = \frac{\text{Total numar de evaluari de 4 si 5 } (T_0)}{\text{Total numar evaluari } (T_{-1})} \times 100$	%	78%	10%
7	Indicator referitor la angajati	Numar instruiri in materie de siguranta	Nh=Numar total in materie de siguranta care s-au realizat pe parcursul anului	ore/o m	>4	15%
C. INDICATORI SPECIFICI ACTIVITATII DE GUVERNANTA CORPORATIVA (10 - 25%) 25%						25%
8	Guvernanta corporativa	Rata de participare la sedintele Consiliului de Administratie **	$Rp = \frac{\sum_{i=1}^{Nr} \text{numarul participantilor la sedinta}}{\text{Numar total membri}_t \cdot \text{Numar sedinte}}$	%	100%	5%
9		Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	= Confirmarea stabilirii politicilor	da/n u	da	10%
10		Ponderea componentelor fixe în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi	=Valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerare_t/Valoarea totală a pachetului de remunerare_t	%	66,67%	10%
						100%

* Indicatorii se raporteaza la perioada mandatului si in proportionalitate cu durata acestuia



PLAN DE ADMINISTRARE 2024-2028



**COMPONENTA DE
MANAGEMENT**

Documentul conţine Componenta de Management a Planului de Administrare care a fost elaborată în baza art. 36 din Ordonanţa de Urgenţă nr. 109/30.11.2011 privind guvernanţă corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările şi completările ulterioare: ..“(1) În termen de 60 de zile de la numire, directorii sau membrii directoratului elaborează şi prezintă consiliului de administraţie sau de supraveghere o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanţă financiari şi nefinanciari.”, cu modificările şi completările ulterioare. Componenta de Management a fost elaborată pentru perioada 2025-2028

Verificată de către echipa de directori a Companiei Apa Braşov SA

Nr. crt.	Numele şi prenumele	Funcţia deţinută	Semnătura
1	Cocoş Liviu	Director General	
2	Sofian Sergiu Mihai	Director Economic	

Întocmită de către Comp. Guvernanţă Corporativă şi Strategie

Ec. Carmen Jinga

Ing.ec. Claudia Blanariu

2025

CUPRINS:

CUPRINS:	3
1. CADRUL LEGAL	5
2. CONTEXTUL ŞI SCOPUL COMPONENTEI DE MANAGEMENT A PLANULUI DE ADMINISTRARE AL COMPANIEI APA BRAŞOV S.A.	6
3. SCURTĂ PEZENTARE A COMPANIEI APA BRAŞOV S.A.....	8
3.1. Structura acţionariatului	10
3.2. Structura organizatorică	11
4. VIZIUNE. DECLARAŢIE DE MISIUNE. OBIECTIVE STRATEGICE	12
4.1. Viziunea	12
4.2. Declaraţie de misiune	12
4.3. Obiective strategice	14
5. MISIUNEA ŞI OBIECTIVELE AUTORITĂŢII PUBLICE TUTELARE ADIDAJBv pentru perioada 2024-2028	17
6. STRATEGII DE CONDUCERE PENTRU ATINGEREA MISIUNII ŞI OBIECTIVELOR STRATEGICE ...	18
6.1. Strategia de consolidare instituţională	21
6.2. Strategia de tarificare	22
6.3. Strategia de Resurse Umane.....	26
6.4. Strategia de dezvoltare prin investiţii	28
6.5. Strategia reducerii pierderilor de apă.....	30
6.5.1 Măsuri de reducere a pierderilor de apă	32
Măsuri pe termen scurt	32
Măsuri pe termen mediu şi lung.....	33
6.5.2 Dotarea cu echipamente pentru detectarea pierderilor	35
6.6. Strategia de Guvernanţă corporativă	37
6.7. Strategii de management economic-financiar	38
6.8. Politica de dividende din profitul net aplicabilă Companiei <i>Apa Braşov S.A.</i>	39
6.9. Managementul riscurilor	39
7. ANALIZA SWOT. PUNCTE TARI. PUNCTE SLABE	41
7.1. Analiza	41
7.2. Puncte tari	43
7.3. Puncte slabe	45
7.4. Provocări specifice actuale	45

8. INDICATORI CHEIE (ȚINTĂ) DE PERFORMANȚĂ FINANCIARI ȘI NEFINANCIARI PENTRU DIRECTORII (DIRECTORUL GENERAL ȘI DIRECTORUL ECONOMIC) SOCIETĂȚII.....	48
8.1. Cadrul legal	48
8.2. INDICATORI FINANCIARI	49
8.3. INDICATORI NEFINANCIARI.....	51
9. CONSTRÂNGERILE, RISCURILE ȘI LIMITĂRILE PE CARE COMPANIA APA BRAȘOV LE POATE ÎNTÂMPINA ÎN REALIZAREA OBIECTIVELOR TRASATE	53
10. CONCLUZII.....	54
11. ANEXE.....	55

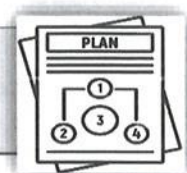
1. CADRUL LEGAL

Compania Apa Braşov S.A. îşi desfăşoară activitatea în conformitate cu actele normative care reglementează organizarea şi funcţionarea întreprinderilor publice, având Ordonanţa de urgenţă a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările şi completările ulterioare, ca şi normă juridică specială şi Legea nr. 31/1990 (**republicată**) privind societăţile, cu modificările şi completările ulterioare, respectiv Codul civil, ca şi norme juridice generale, cu respectarea tuturor prevederilor legale existente în legislaţia română şi cea a Uniunii Europene aplicabile acesteia. Cadrul legal specific în care activează operatorul regional Compania Apa Braşov S.A. este:

- Hotărârea Adunării Generale a Asociaţiei de Dezvoltare Intercomunitară în domeniul Apei din Judeţul Braşov nr. 1/05.09.2008 privind desemnarea Companiei Apa Braşov SA ca Operator Regional;
- Legea nr. 51 din 8 martie 2006 a serviciilor comunitare de utilităţi publice, republicată, cu modificările şi completările ulterioare;
- Legea nr. 241 din 22 iunie 2006 a serviciului de alimentare cu apă şi de canalizare, republicată, cu modificările şi completările ulterioare;
- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informaţiile de interes public;
- Ordinul nr. 95 al Preşedintelui ANRSC din data de 24 februarie 2021 prin care se aprobă eliberarea licenţei clasa 1 pentru operatorul Compania Apa Braşov pentru serviciul public de alimentare cu apă şi canalizare, cu modificările şi completările ulterioare;
- Ordinul nr. 88 al ANRSC, din 20 martie 2007 pentru aprobarea Regulamentului - cadru al serviciului de alimentare cu apă şi canalizare;
- Ordinul nr. 90 al ANRSC, din 20 martie 2007 pentru aprobarea Contractului - cadru de furnizare/prestare a serviciului de alimentare cu apă şi de canalizare;
- Contractul de Delegare a Gestunii Serviciilor Publice de Alimentare cu Apă şi de Canalizare din 24.09.2008 încheiat între Compania Apa Braşov şi Asociaţia de Dezvoltare Intercomunitară în domeniul apei din Judeţul Braşov, cu modificările şi completările ulterioare;
- Regulamentul consolidat şi armonizat al serviciului public de alimentare cu apă şi de canalizare din Aria de competenţă a unităţilor administrativ-teritoriale membre ale ADIDAJBv aprobat prin Hotărârea Adunării Generale a ADIDAJBv nr.84/12.12.2023;
- Actul constitutiv al Companiei Apa Braşov SA;
- Codul de etică a societăţii.

Conform art. 2 pct. 2 lit. b) şi pct. 3 lit. b) din O.U.G. nr. 109/2011 Compania Apa Braşov S.A. se încadrează în categoria întreprinderilor publice, iar **Asociaţia de Dezvoltare Intercomunitară în Domeniul Apei din Judeţul Braşov (ADIDAJBv)** are calitatea de autoritate publică tutelară a societăţii.

2. CONTEXTUL ŞI SCOPUL COMPONENTEI DE MANAGEMENT A PLANULUI DE ADMINISTRARE AL COMPANIEI APA BRAŞOV S.A.



Componenta de Management completează Componenta de Administrare, elaborată conform prevederilor art. 30 din OUG 109/2011, aprobată prin Decizia nr. 10 a Consiliului de Administrație din 11.02.2025 pentru perioada 2024-2028. Scopul elaborării prezentului document este acela ca pe baza Planului de Administrare - Componenta de Administrare elaborată de Consiliul de Administrație al Companiei Apa Braşov pentru perioada 2024 – 2028, şi pe baza Scrisorii de aşteptări întocmită de Asociația de Dezvoltare Intercomunitară în Domeniul Apei din Județul Braşov (ADIDAJBv), să se stabilească *Planul de Management*. Planul de management cuprinde strategia de conducere a operatorului regional de alimentare cu apă şi canalizare pe durata contractului de mandat aferent perioadei 2025 – 2028 pentru asigurarea continuităţii activităţii companiei şi asigurarea atingerii obiectivelor şi criteriilor de performanţă stabilite în contractele de mandat ale Directorilor Societăţii.

Componenta de Management este supusă aprobării Consiliului de Administrație şi are ca bază viziunea managerială a Directorilor General şi Economic pentru operaționalizarea perspectivelor de conducere şi dezvoltare strategică a Companiei Apa Braşov S.A.. Acestea au fost stabilite prin Planul de Administrare şi Scrisoarea de Aşteptări pe baza evoluției până în prezent a serviciului public de alimentare cu apă şi canalizare, ținând cont de:

- ✓ contextul şi tendinţele actuale în domeniul serviciilor de profil la nivel naţional şi internaţional;
- ✓ prognozele şi perspectivele ce pot fi anticipate astfel încât să ducă la edificarea unei companii de utilităţi modernă, viabilă financiar, sustenabilă economic, care să ofere servicii de calitate clienţilor, să fie responsabilă faţă de companie, faţă de toţi ceilalţi parteneri implicaţi în derularea serviciului şi faţă de mediu, în condiţiile unei dezvoltări durabile.

Conform art. 36 din OUG 109/2011:

....., **(2)** Consiliul de administrație sau de supraveghere poate cere completarea sau revizuirea componentei de management a planului de administrare dacă aceasta nu prevede măsurile pentru realizarea obiectivelor cuprinse în scrisoarea de aşteptări şi nu cuprinde rezultatele prognozate care să asigure evaluarea indicatorilor de performanţă financiari şi nefinanciari.

(3) Aprobarea componentei de management şi a planului de administrare în integralitate de către consiliul de administrație se realizează în termen de maximum 20 de zile de la data îndeplinirii termenului de 60 de zile de la numire.

(4) După aprobarea planului de administrare de către consiliul de administrație sau de consiliul de supraveghere, componenta de management sau, după caz, indicatorii-cheie de performanţă, avizați de AMEPIP, constituie anexă la contractul de mandat încheiat cu directorii sau membrii directoratului.

(5) Evaluarea activităţii directorilor sau directoratului, după caz, se face anual de către consiliul de administrație sau supraveghere şi vizează atât execuția contractului de mandat, cât şi a compon-

entei de management a planului de administrare. Raportul de evaluare se publică pe pagina de internet a autorităţii publice tutelare, la data de 31 mai a anului următor celui pentru care se efectuează evaluarea. Datele care conform legii au caracter confidenţial sau secret sunt exceptate de la publicare şi se comunică AMEPIP.”

În urma procedurii de selecţie a directorilor, desfăşurată conform prevederilor art.35, alin. (4)-(7) din OUG 109/2011, începând cu data de 14.07.2025 şi până în 16.12.2028, conducerea executivă a companiei este asigurată de:

Nume si prenume	Funcţie
dl ing. Cocos Liviu	Director General
dl ec. Sofian Sergiu Mihai	Director Economic

Procedura de selecţie a Directorului General la societatea COMPANIA APA BRASOV S.A. s-a derulat în mod transparent, cu scopul de a asigura profesionalizarea conducerii executive, potrivit standardelor de guvernanţă corporativă a întreprinderilor publice, astfel cum au fost dezvoltate în Principiile de guvernanţă corporativă ale Organizaţiei pentru Cooperare şi Dezvoltare Economică.

Conform prevederilor art. 35 alin. (12) din OUG 109/2011, „în activitatea sa, pe durata mandatului, directorul general poate fi asistat de experţi, consilieri sau personal de specialitate, încadraţi, în condiţiile legii, în baza unui contract de muncă pe durată determinată”. Prin derogare de la prevederile art.84 alin. (1) din Legea nr. 53/2003 – Codul muncii, republicată, cu modificările şi completările ulterioare, în toate situaţiile de la alin. (12) şi (13), durata contractelor individuale de muncă pe durată determinată ale experţilor, consilierilor sau personalului de specialitate va putea fi egală cu întreaga durată a mandatului directorului general, respectiv al preşedintelui directoratului întreprinderii publice.

Responsabilităţile Directorului General sunt stabilite prin Contractul de Mandat încheiat cu Compania Apa Braşov S.A. prin reprezentantul Consiliului de Administraţie, potrivit prevederilor OUG nr.109/2011 privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice cu modificările şi completările ulterioare. Contractul de mandat al Directorului general are ca obiectiv conducerea nemijlocită şi efectivă a întregii activităţi a societăţii, organizarea şi controlul pentru asigurarea integrităţii gestiunii societăţii, respectiv asigurarea managementului logistic şi operaţional pe baza unor obiective şi criterii de performanţă.

3. SCURTĂ PEZENTARE A COMPANIEI APA BRAŞOV S.A.



Compania Apa Braşov SA a fost constituită în anul 2008 prin transformare, a fostei regii autonome Apa Braşov, în conformitate cu prevederile Legii nr. 31/1990 privind societăţile comerciale, republicată, cu modificările şi completările ulterioare, sub formă unei societăţi comerciale cu capital social integral al unor unităţi administrativ teritoriale, membre ale Asociaţiei de Dezvoltare Intercomunitară în domeniul apei din Judeţul Braşov (ADIDAJBv). Aceasta are rolul de a asigura atât gestiunea propriu zisă a serviciului de alimentare cu apă şi de canalizare de pe raza de competenţă a UAT-urilor asociate, inclusiv administrarea, funcţionarea şi exploatarea sistemelor de utilităţi publice aferente lor, cât şi implementarea programelor de investiţi publice de interes zonal sau regional realizate în comun în cadrul ADIDAJBv, destinate înfiinţării, modernizării şi/sau, după caz, dezvoltării infrastructurii tehnico-edilitare aferente acestui serviciu. Compania Apa Braşov S.A. este Operator Regional, licenţiat în sfera serviciilor de alimentare cu apă şi de canalizare prin Ordinul nr. 5277 din 24.02.2021, Clasa 1 - pentru serviciul public de alimentare cu apă şi de canalizare - emisă de Autoritatea Naţională pentru Serviciile Comunitare de Utilităţi Publice (ANRSC). Licenţa de operare este valabilă până la data de 06.04.2026. Operatorul Regional Compania Apa Braşov S.A. îşi desfăşoară activitatea în modalitate de gestiune delegată şi prestează serviciul de utilitate publică prin exploatarea şi administrarea infrastructurii tehnico-edilitare aferente în baza unui Contract de Delegare a gestiunii serviciului, precum şi în baza licenţei eliberate de către ANRSC.

Prin încheierea Contractului de Delegare, Compania Apa Braşov S.A. şi-a asumat o serie întreagă de responsabilităţi cum ar fi:

- să furnizeze utilizatorilor din aria de delegare, în mod permanent, continuu şi constant serviciile de alimentare cu apă potabilă şi de canalizare;
- să adapteze serviciile publice de apă şi de canalizare la noile cerinţe ale utilizatorilor, de fiecare dată când este necesar şi în termene de timp rezonabile din punct de vedere tehnic;
- să trateze utilizatorii din aria de delegare în mod echitabil, să nu ofere în mod preferenţial accesul la serviciile publice de apă şi de canalizare şi să le furnizeze serviciile conform Contractului de Delegare;
- să respecte prevederile Regulamentului Consolidat şi Armonizat al Serviciului de Alimentare cu apă şi de canalizare pentru întreaga arie a delegării a serviciilor publice de alimentare cu apă şi canalizare;
- să aplice metode performante de management, care să conducă la reducerea costurilor de operare;
- să fundamenteze şi să supună aprobării tarifele ce vor fi utilizate în activitatea de alimentare cu apă şi de canalizare, în conformitate cu schema de tarificare aprobată prin acest Contract;

- să plătească redevenţa la valoarea prevăzută şi la termenul stabilit în Contractul de Delegare, în condiţiile şi limitele creşterilor de tarif aprobate de Autoritatea Delegantă;
- să efectueze întreţinerea, reparaţiile curente planificate şi accidentale, precum şi reparaţiile capitale ce se impun la bunurile din patrimoniul concesionat, etc.

Permanent, operatorul implementează măsuri şi desfăşoară activităţi în vederea îndeplinirii obligaţiilor ce derivă din contractul de delegare.

Obiectul de activitate al Companiei îl reprezintă operarea serviciilor de alimentare cu apă şi de canalizare, în principal în localităţile în care autorităţile administraţiei publice locale au încheiat contractul de delegare.

În subsidiar cu avizul favorabil al ADIDAJBV, Compania poate asigura şi pentru alţi beneficiari din afara ariei de delegare, servicii de alimentare cu apă şi de canalizare. Separat de zona Braşov, Compania prestează servicii de alimentare cu apă şi în alte localităţi cu surse proprii rezultând următoarea arie de operare:

- *distribuire apă potabilă* în: municipiile Braşov, Săcele şi Codlea, oraşele Ghimbav şi Rupea la care se adaugă localităţile rurale: Apaţa, Hălchiu, Hărman, Sânpetru, Prejmer, Bod, Hoghiz, Homorod, Teliu, Hăghig şi Feldioara.
- *livrare apă potabilă* către operatorii din localitatea Târlungeni;
- *colectare, transport şi epurare ape uzate* din localităţile: Braşov, Poiana Braşov, Săcele, Codlea, Ghimbav, Rupea, Hărman, Sânpetru, Hăghig, Vulcan, Feldioara.
- *preluare şi epurare ape uzate* colectate de operatorii din oraşul Râşnov.

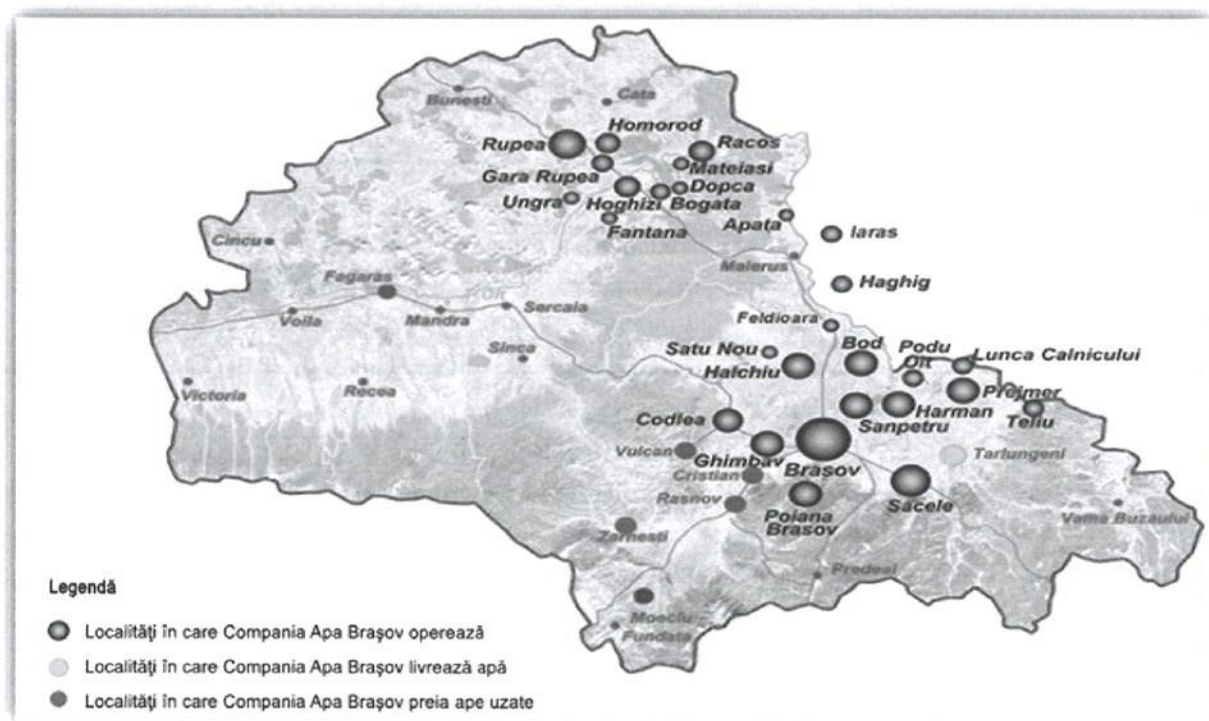
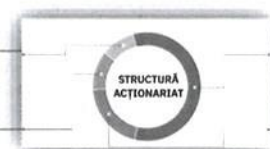


Fig. nr. 1 - Harta acoperirii cu servicii prestate de Compania Apa Braşov S.A

Pe lângă activitatea principală, dar în conexiune cu aceasta, Compania Apa Braşov S.A. desfăşoară şi o serie de activităţi secundare precum:

- execuţie racorduri de canalizare;
- execuţie branşamente de apă;
- reparaţii instalaţii şi utilaje specifice;
- înlocuiri, modernizări şi extinderi de reţele şi instalaţii de apă şi canalizare;
- avizare, proiectare;
- analize de laborator specifice pentru determinarea calităţii apei potabile;
- analize de laborator ape uzate pentru nevoi proprii şi pentru agenţi economici;
- desfundări canale interioare pe bază de comandă;
- vidanjări;
- verificări apometre pentru terţi;
- lucrări de construcţii (reparaţii şi unele lucrări noi de mică amploare);
- detecţii reţele de apă;
- inspecţii video ale reţelelor de canalizare;
- desfundări canale interioare pe bază de comandă.

3.1. Structura acţionariatului



Compania funcţionează în conformitate cu Actul Constitutiv şi cu legislaţia românească în vigoare, în vederea atingerii obiectului său de activitate şi a realizării obiectivului Companiei, aşa cum este stabilit prin Actul Constitutiv. Capitalul social înregistrat al Societăţii este de 20.424.000 RON, integral subscris şi înregistrat la data înmatriculării, fiind format din active patrimoniale şi capitalul fostei Regii Autonome „Compania Apă Braşov”. Localităţile care au constituit alături de Judeţul Braşov structura acţionariatului au fost:

Nr. crt.	Denumire Acţionar	Număr acţiuni	Valoare Capital Social	Pondere (%)
1	Judeţul Braşov	857.808	8.578.080 lei	42 %
2	Municipiul Braşov	857.808	8.578.080 lei	42 %
3	Oraşul Rupea	69.442	694.420 lei	3,4 %
4	Oraşul Ghimbav	63.314	633.140 lei	3,1 %
5	Comuna Apaţa	36.763	367.630 lei	1,8 %
6	Comuna Hălchiu	55.145	551.450 lei	2,7 %
7	Comuna Hărman	57.187	571.870 lei	2,8 %
8	Comuna Sânpetru	44.933	449.330 lei	2,2 %

3.2. Structura organizatorică



Structura organizatorică din cadrul Compania Apa Braşov S.A. este de tip piramidal, în care se disting un număr minim de nivele ierarhice (trei nivele) asigurându-se astfel o circulație optimă a fluxurilor informaționale între managementul superior și structurile decizionale sau de execuție de nivele inferioare. Componentele managementului superior sunt *Consiliul de Administrație* și *Conducerea Executivă* după cum urmează:

- membrii Consiliului de Administrație ai Companiei Apa Braşov SA pentru perioada 17.12.2024-16.12.2028 sunt:

Nr. crt.	Numele și prenumele	Funcția deținută în cadrul Consiliul de Administrație
1	Țop Ferghete Carmen	Președinte
2	Cocoș Liviu	Membru
3	Popa Teodor	Membru
4	Agafitei Gabriela	Membru
5	Barabaș László	Membru

- Conducerea executivă este asigurată de:

Nr. crt.	Numele și prenumele	Funcția deținută în cadrul Companiei	Tip contract	Nr. Contract de mandat
1	Cocoș Liviu	Director General	Contract de mandat	616/11.07.2025
2	Sofian Sergiu-Mihai	Director Economic	Contract de mandat	617/11.07.2025
3	Bălan Ilie	Director Tehnic	Contract individual de muncă	-
4	Șoptorean Doru	Director Programe Externe	Contract individual de muncă	-
5	Ivan Călin Felician	Director Exploatare	Contract individual de muncă	-

4. VIZIUNE. DECLARAȚIE DE MISIUNE. OBIECTIVE STRATEGICE



Angajată în a obține excelență profesională, având o abordare responsabilă față de comunitate și respectând mediul de afaceri în care operează, Compania Apa Braşov își propune creșterea calității serviciilor și găsirea de noi oportunități de dezvoltare sustenabilă.

4.1. Viziunea

Viziunea mandatului 2025-2028 al Directorului General și al Directorului Economic este aceeași cu cea a Consiliului de Administrație, stabilită prin Planul de Administrare - Componenta de administrare, și anume:

- ☞ *“ Vom depune toate eforturile ca societatea să rămână un jucător activ, profitabil și competitiv la nivelul societăților de alimentare cu apă și de canalizare din țară, poziționat favorabil în procesul ulterior de consolidare al operatorilor. ”*
- ☞ Pe lângă această viziune, dorim să conturăm o companie puternică, caracterizată prin transparență, calitate și performanță în serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare/epurare a apelor uzate. Ne propunem prin acțiunile noastre să îmbunătățim performanțele companiei din punct de vedere managerial, tehnic și financiar pentru a exploata cu eficiență sporită resursele materiale, umane, informaționale și de mediu în perspectiva unei dezvoltări durabile.

4.2. Declarație de misiune

În calitate noastră de directori ai Companiei Apa Braşov SA ne angajăm să asigurăm servicii sigure de captare, tratare și distribuție a apei potabile, precum și servicii de transport și de epurare a apelor uzate la un nivel calitativ.

Misiunea companiei este de a ne afirma ca un furnizor competitiv, capabil să satisfacă nevoile specifice ale clienților prin servicii de înaltă calitate de apă și canalizare.

Compania Apa Braşov S.A. livrează apă consumatorilor săi populație, instituții și agenți economici, preia la canalizare apele pluviale și pe cele uzate și le epurează potrivit standardelor aplicabile, cu grijă pentru conservarea resurselor de apă și cu impact minim asupra mediului înconjurător, în condițiile unor tarife suportabile care să asigure sustenabilitatea serviciului pe termen lung, prin crearea unei infrastructuri care să asigure accesul tuturor la serviciile publice de alimentare cu apă și de canalizare din aria de operare în condiții de eficiență economică.

Viziunea de management este focalizată pe respectarea unor principii fundamentale de management corporativ, premisă a maximizării eficienței și eficacității Companiei Apa Braşov S.A., pentru perioada 2025-2028:

- **Principiul managementului participativ** - Este necesară crearea şi menţinerea, la nivel formal sau informal, a organismelor de management participativ în cadrul Companiei Apa Braşov S.A.
- **Principiul supremaţiei obiectivelor** - Corespunzător ierarhiei şi a obiectivelor stabilite este nevoie să se stabilească ierarhia şi dimensiunile subdiviziunilor organizatorice, ceea ce duce la concentrarea principalelor resurse umane din companie în sectoarele de muncă cele mai importante.
- **Principiul apropierii managementului de execuţie** - Menţinerea numărului de niveluri ierarhice la minim.
- **Principiul permanenţei managementului** - Pentru fiecare post de conducere trebuie să fie prevăzută o persoană care să poată înlocui oricând titularul său.

Obiectivul general al societăţii îl reprezintă continuarea strategiei regionale de dezvoltare a sectorului de apă şi apă uzată din judeţul Braşov în limitele ariei sale de operare, în vederea îndeplinirii cerinţelor Acquis-ului de Mediu al Uniunii Europene prin promovarea investiţiilor în domeniul apei şi apei uzate pentru asigurarea conformării cu directivele europene privind calitatea apei destinate consumului uman şi epurarea apelor uzate. În conformitate cu angajamentele ferme ale sale la nivel european, România are obligaţia de a transpune în practică o serie de Directive privind calitatea apei potabile şi epurarea apelor uzate, după cum urmează:

- **Directiva 98/83/CE privind calitatea apei destinată consumului uman;**
- **Directiva nr.91/271/CEE privind epurarea apelor uzate orăşeneşti;**
- **Directiva nr.2000/60/CE de stabilire a unui cadru de politică comunitară în domeniul apei;**
- **Directiva nr.75/440/CEE privind calitatea apelor de suprafaţă destinate prelevării de apă potabilă.**

Strategia de finanţare pentru perioada 2024-2028 vizează cu prioritate consolidarea procesului de regionalizare promovat prin Programul Dezvoltare Durabilă (PDD) prin preluarea în operare a localităţilor în care sunt sisteme operaţionale sau în care se vor realiza investiţii care să poată asigura un nivel minim al serviciilor către populaţie. Astfel, aria de acoperire a proiectelor regionale va creşte prin preluarea de către Asociaţie a unor localităţi mici în condiţiile existenţei unor resurse de investiţii şi a păstrării echilibrului economic şi extinderea astfel a ariei de acoperire a Operatorului Regional. În procesul investiţional se va acorda prioritate finalizării proiectelor din POIM (perioada de programare 2014-2020) pentru investiţiile finalizate până la data de 31.12.2023 în cadrul etapei 1 şi din PDD pentru investiţiile ce fac obiectul etapei 2 (perioada de programare 2021-2027). Principalele rezultate urmărite prin promovarea investiţiilor în domeniul apei şi apei uzate în perioada de programare 2021-2027, vizează realizarea angajamentelor ce derivă din directivele europene privind epurarea apelor uzate şi apă potabilă:

- ape uzate urbane colectate şi epurate (din perspectiva încărcării organice biodegradabile) pentru toate aglomerările mai mari de 2.000 l.e., în special pentru aglomerările de peste 10.000 l.e.;
- serviciu public de alimentare cu apă potabilă, controlată microbiologic, în condiţii de siguranţă şi protecţie a sănătăţii, extins la populaţia din localităţile deservite.

4.3. Obiective strategice



Scopul declarat al Societăţii COMPANIA APA BRASOV S.A. în ceea ce priveşte gestiunea serviciului de alimentare cu apă şi de canalizare ce i-a fost delegat are la bază utilizarea atât pe termen mediu cât şi pe termen lung a resurselor de apă, ceea ce impun următoarele obiective strategice:

1. Eficienţa economică:

- Optimizarea permanentă a costurilor de producţie, de logistică, astfel încât, la atingerea performanţelor dorite şi la nivelului serviciilor cerute de consumatori, să se realizeze cu costuri minime;
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanţarea costurilor de exploatare, modernizare şi dezvoltare, conform principiului eficienţei costului şi a calităţii maxime în funcţionare, luând în considerare şi gradul de suportabilitate al populaţiei;
- Implementarea unor măsuri de eficientizare energetică pentru reducerea costurilor cu energia;
- Recuperarea creanţelor;
- Reducerea pierderilor de apă;
- Contorizarea consumatorilor;
- Îmbunătăţirea sistemului de încasare a facturilor;
- Identificarea şi sancţionarea poluatorilor, prin aplicarea principiului „Poluatorul plăteşte”.

2. Modernizarea şi îmbunătăţirea infrastructurii şi a serviciilor

- Modernizarea şi reabilitarea infrastructurii de apă şi apă uzată, în beneficiul populaţiei şi al mediului din judeţul Braşov, în scopul îndeplinirii obligaţiilor din Contractul de Delegare;
- Extinderea ariei de operare şi diversificarea ofertei de servicii către client în condiţiile păstrării echilibrului economic;
- Îmbunătăţirea serviciului din punct de vedere al calităţii prin dezvoltarea şi introducerea de noi tehnologii;
- Reducerea pierderilor de apă prin îmbunătăţirea managementului pierderilor de apă;
- Finalizarea cu succes a proiectelor finanţate prin axa „Fazare-POIM”;
- Obţinerea finanţării nerambursabile pe POIM pentru „Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă şi apă uzată din judeţul Braşov, în perioada 2020-2024;
- Implementarea cu succes a Proiectului finanţat prin POIM;
- Alimentarea şi utilizarea fondului IID conform prevederilor legale, cu prioritate pentru rambursarea creditelor de cofinanţare;
- Realizarea lucrărilor conexe proiectului POIM din fondul IID;

- Implementarea programelor de dezvoltare multianuale finanţate din IID;
- Extinderea şi modernizarea tehnologică a reţelelor, instalaţiilor, echipamentelor şi dotărilor din fondul propriu de dezvoltare consolidat.

3. Orientarea către client:

- Preocuparea permanentă pentru creşterea gradului de încredere al clienţilor şi pentru asigurarea unei transparenţe legată de acţiunile întreprinse;
- Îmbunătăţirea calităţii vieţii populaţiei care trăieşte în zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de apă potabilă şi de canalizare la nivelul standardelor europene;
- Informarea eficientă şi educarea utilizatorilor în ceea ce priveşte consumul raţional de apă;
- Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu şi la pericolele deversării anumitor substanţe în mediul natural.

4. Competenţa profesională:

- Creşterea eficienţei generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare şi motivare a personalului societăţii;
- Instruirea permanentă a personalului, pentru creşterea gradului de profesionalism;
- Crearea unui mediu favorabil învăţării în companie şi sprijinirea angajaţilor în a se dezvolta, capacitatea de a folosi tehnici şi proceduri moderne prin oferirea de oportunităţi materiale şi de training;
- Adoptarea unor norme interne de etică şi integritate.

5. Grijă pentru mediu:

- Gestionarea raţională a resurselor naturale;
- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;
- Implementarea eficientă a tehnologiilor de epurare moderne conform standardelor europene;
- Implementarea metodelor eficiente de gestionare a nămolurilor.

6. Grijă pentru sănătatea populaţiei:

- Preocuparea continuă pentru protejarea sănătăţii publice prin modernizarea sistemelor de monitorizare a calităţii apei potabile şi apei uzate.

7. Regionalizarea activităţii societăţii:

- Un element important pentru activitatea viitoare a societăţii îl reprezintă procesul de regionalizare. Aceasta va respecta principiile extinderii activităţii după cum urmează:
 - proximitatea faţă de infrastructura existentă;
 - valorificarea mai bună a infrastructurii actuale;
 - dezvoltarea unor noi reţele pentru care există finanţare;
 - îmbunătăţirea organizaţională a Societăţii;

- sustenabilitatea serviciului: acoperirea costurilor pe termen lung fără afectarea sănătăţii financiare a companiei.

8. Indicatorii cheie de performanţă

➤ Consiliul de Administraţie al Companiei Apa Braşov S.A. a stabilit pentru Directorul General ţintele şi indicatorii cheie de performanţă din tipurile de indicatori aplicabili categoriei întreprinderii publice, în conformitate cu OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice şi Hotărârea de Guvern nr.639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

➤ Indicatorii cheie de performanţă au rolul de a oferi o imagine a performanţei şi operaţiunilor societăţii utilă pentru a o compara cu alte întreprinderi similare şi permit părţilor interesate să analizeze îndeplinirea obiectivelor, ţintelor şi rezultatelor pentru o varietate de scopuri.

➤ Măsurarea performanţei întreprinderii publice are ca scop:

- îmbunătăţirea activităţilor şi utilizarea resurselor întreprinderii publice pentru a atinge într-un mod cât mai eficace şi eficient obiectivele acesteia;
- obligarea la responsabilitate în conformarea la cerinţele prevăzute de legislaţie.

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

- asigurarea unei rate a profitului, a unei lichidităţi curente şi a unei viteze de rotaţie a debitorilor- clienţi;
- atingerea indicilor de rentabilitate prevăzuţi în contractul cu BERD;
- asigurarea unui nivel optim al ratei de îndatorare totală;
- asigurarea permanentă a fluxului de numerar (cash-flow) necesar bunei desfăşurări a activităţilor productive şi a celor investiţionale;
- asigurarea implementării Planului de Management, a Planului financiar şi a Politicii tarifare;
- asigurarea unui grad ridicat de încasare a producţiei facturate;
- respectarea în continuare a nivelurilor de servicii privind soluţionarea reclamaţiilor/petiţiilor formulate de clienţi;
- creşterea vânzărilor prin realizarea controlată a extinderilor reţelelor publice de apă şi apă uzată;
- implementarea Programului de Reducere a Pierderilor;
- creşterea ponderii facturilor încasate folosind mijloace alternative de plată, concomitent cu reducerea, în continuare, a ponderii facturilor încasate direct la casierie.

5. MISIUNEA ŞI OBIECTIVELE AUTORITĂŢII PUBLICE TUTELARE ADIDAJBV PENTRU PERIOADA 2024-2028



Potrivit Scrisorii de aşteptări a Autorităţii Publice Tutelare şi a Planului de administrare – Componenta de administrare - pentru perioada 2024-2028 elaborat de Consiliul de Administraţie, misiunea şi obiectivele de atins sunt următoarele:

- identificarea şi propunerea oricărei acţiuni vizând realizarea obiectivelor Asociaţiilor în legătură cu serviciul public de alimentare cu apă şi de canalizare;
- asigurarea unei politici tarifare echilibrate care să asigure, pe de o parte, sursele necesare pentru operare, dezvoltare, modernizare şi/sau baza-suport a contractării de credite rambursabile ori parţial rambursabile, iar, pe de altă parte, să nu se depăşească limitele de suportabilitate ale populaţiei;
- creşterea progresivă a nivelului de acoperire al serviciului public de alimentare cu apă şi de canalizare;
- implementarea şi aplicarea permanentă a principiului „poluatorul plăteşte”;
- orientarea serviciului de alimentare cu apă şi de canalizare către utilizatori;
- asigurarea accesului nediscriminatoriu al tuturor membrilor comunităţii la serviciul de alimentare cu apă şi de canalizare;
- asigurarea calităţii serviciului la nivelul corespunzător normelor Uniunii Europene;
- îmbunătăţirea calităţii mediului, prin utilizarea raţională a resurselor naturale de apă şi epurarea corespunzătoare a apelor uzate, în conformitate cu prevederile legislaţiei de mediu şi ale directivelor Uniunii Europene;
- reducerea pierderilor de apă şi a consumurilor energetice din sistemele de alimentare cu apă şi de canalizare;
- reducerea consumurilor specifice de apă potabilă la utilizator, inclusiv prin contorizarea bransamentelor şi a consumurilor individuale;
- promovarea programelor de investiţii, în scopul dezvoltării şi modernizării sistemelor de alimentare cu apă şi de canalizare;
- adoptarea soluţiilor tehnice şi tehnologice, cu costuri minime şi în concordanţă cu prognozele de dezvoltare edilitar-urbanistică şi demografică a comunităţii;
- promovarea mecanismelor specifice economiei de piaţă, crearea unui mediu concurenţial, stimularea participării capitalului privat şi promovarea formelor de gestiune delegată;
- promovarea metodelor moderne de management;
- promovarea profesionalismului, eticii profesionale şi a formării profesionale continue a personalului ce lucrează în cadrul Societăţii COMPANIA APA BRASOV S.A.
- buna gestiune a resurselor umane.

(Scrisoarea de Aşteptări a ADIDAJBV pentru mandatul 2024 – 2028)

6. **STRATEGII DE CONDUCERE PENTRU ATINGEREA MISI- UNII ŞI OBIECTIVELOR STRATEGICE**



Directorul General si Directorul Economic vor acţiona permanent şi cu toata capacitatea profesională pentru atingerea *obiectivelor strategice* care sunt parte integrantă din strategia companiei pentru perioada 2025-2028, respectiv:

1. *Extinderea ariei de operare şi implicit a numărului utilizatorilor;*
 - Extinderea reţelelor de alimentare cu apă şi canalizare pentru a acoperi integral teritoriul judeţului Braşov, conform planurilor de dezvoltare regională, incluzând atât zonele urbane, cât şi cele rurale;
 - Reducerea decalajelor de acces la servicii, în special în localităţile mici şi izolate, prin proiecte dedicate, finanţate atât prin fonduri europene cât şi naţionale şi proprii;
 - Integrarea în reţele a utilizatorilor noi prin programe de conectare şi stimulare asigurând astfel o creştere sustenabilă a bazei de consumatori şi a veniturilor companiei.
2. *Consolidarea poziţiei Companiei Apa Braşov pe piaţa serviciilor publice;*
3. *Modernizarea serviciilor prestate, în general, şi asigurarea calităţii apei potabile, în special:*
 - reabilitarea şi extinderea infrastructurii critice, pentru reducerea pierderilor de apă, creşterea eficienţei energetice şi îmbunătăţirea fiabilităţii serviciilor;
 - digitalizarea proceselor operaţionale şi a managementului reţelelor, prin implementarea de soluţii smart water management, sisteme SCADA, senzori IoT şi alte tehnologii emergente;
 - creşterea capacităţii de tratare a apelor uzate, inclusiv prin proiecte de modernizare a staţiilor de epurare şi extinderea lor pentru a răspunde noilor cerinţe legislative şi demografice.
 - asigurarea conformităţii permanente a apei potabile cu standardele de calitate, prin monitorizare riguroasă, laboratoare acreditate şi raportare transparentă către autorităţi şi consumatori;
 - optimizarea serviciilor de relaţii cu clienţii, prin dezvoltarea platformelor digitale, servicii online, call center eficient şi canale multiple de comunicare;
 - implementarea unui sistem integrat de gestionare a reclamaţiilor şi feedback-ului, pentru identificarea rapidă a problemelor şi îmbunătăţirea continuă a serviciilor;
 - campanii educaţionale şi de responsabilizare a consumatorilor privind utilizarea raţională a apei şi protejarea resurselor naturale.
4. *Optimizarea energetică a funcţionării sistemelor de alimentare cu apă şi de canalizare;*
Implementarea unor programe de eficienţă energetică şi de reducere a emisiilor de gaze cu efect de seră, prin utilizarea surselor de energie regenerabilă şi tehnologii verzi;
5. *Maximizarea accesării fondurilor europene nerambursabile prin proiecte bine structurate.*

Principii de management

În scopul atingerii obiectivelor companiei şi implementării viziunii şi misiunii, în procesul managerial promovăm următoarele principii, care se consideră a fi valabile, necontradictorii, relativ invariabile în timp şi complementare, cum ar fi:

1. **Principiul Universalităţii Serviciilor Publice** – accesul la serviciile publice de interes general reprezintă o componentă inseparabilă a drepturilor fundamentale ale omului, fapt ce impune ca serviciile publice de gospodărie comunală să fie furnizate cu respectarea permanentă, necondiţionată de interese economice sau politice, ori de alte restricţii subiective, a unor cerinţe minimale:
 - accesul la servicii prin prisma suportabilităţii acestora;
 - continuitatea serviciilor;
 - tratamentul nediscriminatoriu.

Acest principiu ghidează eforturile de planificare şi dezvoltare strategică în aria de operare.

2. **Principiul Continuităţii Serviciilor Publice** – serviciile publice sunt constituite ca să răspundă unor nevoi permanente ale cetăţenilor şi nu unor nevoi trecătoare. Datorită specificului Companiei şi a impactului pe care îl au aceste servicii asupra bunăstării populaţiei şi a bunei desfăşurări a activităţii clienţilor în aria de operare, este foarte important să facem tot posibilul ca serviciile de apă şi canalizare să funcţioneze neîntrerupt la standardele de calitate asumate, iar întreruperile să fie programate sau cu timp de rezolvare cât mai redus cu putinţă. Oamenii au nevoie de apă şi canalizare 24 de ore din 24 şi 7 zile din 7.

Acest principiu ghidează deciziile acţiunilor, de ierarhizare a priorităţilor, investiţiilor, alocării resurselor, planificării etc., în special la nivel operaţional, pe termen scurt, în activităţile de zi cu zi, dar şi pe termen mediu şi lung.

3. **Principiul Obiectivităţii** – în acţiunile noastre facem tot posibilul să fim bine documentaţi în diferite probleme legate de buna desfăşurare a activităţilor, a problemelor prezente şi proiectele viitoare, de investiţii şi dezvoltare. În procesul de documentare ne bazăm pe mai multe surse interne şi externe, pe realitatea din teren, pe articole şi studii de specialitate şi pe puncte de vedere diferite pe care le analizăm imparţial şi deschis.

Acest principiu facilitează luarea unor decizii şi implementarea unor măsuri bine ancorate în nevoile companiei şi în realitatea de pe teren.

4. **Principiul Dezvoltării Strategice** – este unanim acceptată ideea că schimbarea este parte integrantă a vieţii şi societăţilor din toate timpurile. În prezent, această caracteristică este complexă şi dinamică datorită interdependenţei factorilor principali atât interne companiei, cât şi externe: nevoile clienţilor, dezvoltare regională, cercetare-dezvoltare, dezvoltarea tehnologiei şi a tehnologiilor, legislaţie, protecţia mediului, situaţie socio-economică, resurse umane şi economice.

Acest principiu ghidează planificarea eficace, pe termen mediu şi lung, pe de o parte prin procesul de menţinere, întreţinere şi înlocuire a echipamentelor, reţelelor, instalaţiilor, staţiilor de epurare, uzinelor de apă, forajelor şi staţiilor de pompare, iar pe de altă parte prin procesul de creştere a gradului de accesibilitate a populaţiei la servicii de apă şi canalizare prin construirea de

noi stații de epurare, uzini de apă, stații de pompare, prin extinderea rețelelor și activității regionale.

5. **Principiul Sinergiei Eforturilor** – în scopul atingerii obiectivelor sunt mobilizate o diversitate semnificativă și complexă de oameni cu competențe diferite. Organizarea și motivarea oamenilor, comunicarea organizațională, dezvoltarea competențelor și aplicarea acestora într-o manieră eficientă și eficace, sunt câteva dintre preocupările pe care le promovăm prin intermediul acestui principiu.

Acest principiu facilitează luarea deciziilor într-o manieră care să realizeze masa critică optimă de oameni, necesară inițierii, realizării, implementării și finalizării diferitelor proiecte, acțiuni și activități.

6. **Principiul Transparenței și Profesionalismului operațiunilor comerciale în sistemul serviciilor de gospodărie comunală** – acest principiu susține raționalitatea și corectitudinea din punct de vedere organizatoric pentru a evita acțiuni dictate de bunul plac, în raport cu modul de gestionare a banilor, iar din punct de vedere comercial să nu permit comportamente care vizează sfidarea flagrantă a legislației privind achizițiile aferente sistemului.
7. **Principiul Eficienței Economice** – principiul relevă faptul că societatea nu are ca scop maximizarea profitului și respectând obiectivul de a fi eficient, nu va încălca principiul universalității serviciilor de gospodărie comunală (descrie la punctul 1).
8. **Principiul Unității Dinamice a Reglementărilor Specifice** – principiul a fost implementat odată cu apariția legislației românești, aliniată la standardele europene de performanță. Acest principiu are la bază:

➤ *Cerințe de natură obiectivă:*

- îmbunătățirea permanentă a raportului calitate – preț, pe fondul creșterii mai rapide a factorului calitate, comparativ cu factorul preț;
- diminuarea și/sau eliminarea factorilor de risc privind calitatea intrinsecă a operatorilor din cadrul serviciilor de gospodărie comunală;
- structurarea unor operatori puternici din punct de vedere tehnic, tehnologic și economico – financiar, astfel încât gradul de pregătire al acestora să fie dacă nu maxim, cel puțin optimal.

➤ *Cerințe de natură subiectivă:*

- diminuarea la minim a componentelor subiective neprofesionale și arbitrare, în spațiul deciziilor strategice din sistemul serviciilor publice de gospodărie comunală;
- diminuarea gradului de risc privind concurența neloială și raportarea pe această bază, a operatorilor la aceleași coordonate și criterii de natură tehnică, organizatorică și financiară;
- reglementarea și controlul regimului de concesiune a serviciilor publice în paralel cu diminuarea factorului politic în realizarea și finalizarea unor astfel de acțiuni;
- disciplinarea și responsabilizarea comportamentului unor operatori de pe piața serviciilor publice).

Strategiile specifice Companiei Apa Braşov sunt elaborate cu respectarea viziunii, declaraţiei de intenţie şi a principalelor obiective strategice, având ca scop primordial atingerea obiectivelor şi a criteriilor de performanţă stabilite prin contractele de mandat. Acestea au fost structurate în funcţie de principalele direcţii/servicii/compartimente ale companiei, respectiv:

1. Strategia de consolidare instituţională;
2. Strategia de tarificare;
3. Strategia de resurse umane;
4. Strategii de dezvoltare prin investiţii;
5. Strategia reducerii pierderilor de apă;
6. Strategia de guvernare corporativă;
7. Strategii de management economic-financiar.

6.1. Strategia de consolidare instituţională



Prin Componenta de Management se va urmări menținerea calității serviciilor prin sistemul integrat de management, respectiv:

- **Certificări ISO** - Menținerea și îmbunătățirea sistemului certificat conform standardelor ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 22000 și SA 8000: Sistemul de management integrat calitate-mediu-siguranța alimentului-sănătate și securitate ocupațională se menține și este îmbunătățit continuu, astfel s-au realizat tranzițiile la noile standarde în mod planificat și au fost obținute toate recertificările față de cele 4 standarde implementate. Prin menținerea certificărilor se va urmări obiectivele generale ale sistemului de management calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională, acestea având ca principal scop:
 - Calitatea serviciilor prestate pentru asigurarea satisfacerii cerințelor clienților și partenerilor;
 - Minimizarea pierderilor și utilizarea rațională a resurselor;
 - Prevenirea poluării accidentale;
 - Utilizarea eficientă a materiilor prime, materialelor și utilităților în vederea economisirii resurselor naturale.



- **Licență Operator clasa 1** - Obținerea și menținerea Licenței Clasa I pentru Serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare. Compania apa Braşov funcţionează ca unitate specializată care poate realiza lucrări şi poate presta servicii indiferent de amploarea şi complexitatea lor tehnică, pentru localităţi cu peste 300.000 locuitori: în anul 2026 Licenţa de operare acordată prin ordinul Preşedintelui ANRSC nr 95/24.02.2024 va expira şi ne vom asigura şi implica în procesul de relicenţiere.

- **Acreditări** – Acreditare RENAR – conducerea executivă va urmări monitorizarea calităţii apei potabile care trebuie să îndeplinească cerinţele sanitare şi de igienă ale normelor în vigoare.
- *Laboratorul Apă Potabilă* este acreditat ca laborator competent să efectueze încercări conform cerinţelor SR EN ISO 17025:2018 în baza Certificatului de Acreditare nr.LI 677 (evaluator Asociaţia de Acreditare din România/RENAR). *Programul de Monitorizare se elaborează anual în colaborare cu Direcţia de Sănătate Publică jud. Braşov.*
 - *Laborator Uzina de Apă - Analizele specifice efectuate în laboratoare, sunt evidenţiate în registre de urmărire şi transmise Direcţiei de Sănătate Publică, la sfârşitul fiecărei luni.*
 - *Laborator ape uzate* - efectuează determinări fizico-chimice atât pentru Compania Apa Braşov S.A. (Staţia de Epurare, Poiana Braşov, Rupea, Hărman, Sânpetru, Staţia de Pompă Triaş) cât şi pentru agenţii economici. Laboratorului îi revin atribuţii sporite în acţiunea de urmărire sistematică şi completă a calităţii apelor uzate evacuate de către agenţii economici. *Zilnic, se prelevează probe multiple din care se efectuează seturi de analize.* Obligatorietatea verificării unui număr mare de indicatori pentru monitorizarea calităţii apelor uzate, este reglementată prin documentele emise de către autorităţile din domeniu, respectiv Agenţia de Protecţie a Mediului şi S.G.A. (Administraţia Naţională „Apele Române”, Administraţia Bazinală de Apă OLT, S.G.A. Braşov).

6.2. Strategia de tarifyare



Strategia financiară

Strategia financiară urmăreşte asigurarea resurselor necesare exploatării sistemului de apă şi canalizare- epurare în condiţii optime, precum şi asigurarea fondurilor necesare dezvoltării acestuia.

Obiectivele principale ale managementului financiar sunt:

1. asigurarea resurselor pentru acoperirea optimă (la nivel suficient şi la momentul oportun) a cheltuielilor de exploatare;
2. îndeplinirea obligaţiilor către Bugetul de stat şi Bugetul asigurărilor sociale de stat şi a fondurilor speciale;
3. îndeplinirea obligaţiilor către Bugetele locale ale UAT-urilor cuprinse în Contractul de Delegare;
4. îndeplinirea obligaţiilor către BERD.

Finanţarea investiţiilor se va face în continuare prin Fondul de Întreţinere, Înlocuire şi Dezvoltare (IID).

Strategia de tarificare

La baza strategiei menţinerii şi dezvoltării societăţii se află politica tarifară, construită pe principiul conform căruia preţurile/tarifele sunt fundamentate având în vedere acoperirea costurilor.

În condiţiile actuale, în care societatea are în derulare proiecte cu finanţare externă din fonduri europene, cofinanţarea proiectelor este asigurată din credite. Prin urmare, în structura preţului/tarifului este inclusă o cotă de profit care să acopere, pe lângă nevoia de investiţii, şi serviciul datoriei (rambursarea ratelor şi dobânzilor la credite). Profitul, alături de sursa din amortizare şi redevenţa, reprezintă sursa proprie de finanţare a investiţiilor în sistemele de alimentare cu apă

şi canalizare, precum şi de rambursare a creditelor de cofinanţare.

În acest context, putem spune că "apa plăteşte apa".

Fundamentarea tarifelor este în concordanţă cu Strategia de tarificare din Contractul de delegare şi care a fost avizată şi de Ministerul de Finanţe - Autoritatea de Management pentru Proiectul depus la finanţare POIM „Extinderea şi modernizarea sistemului de alimentare cu apă şi canalizare în judeţul Braşov”. Conform documentului menţionat, planul de creştere a preţului apei şi a tarifului pentru canalizare a fost conceput în concordanţă cu analiza Cost-Beneficiu elaborată de consultanţi, aceasta având prevăzute ajustări în termeni reali, care nu includ inflaţia şi nici taxa pe valoarea adăugată. Analiza cost-beneficiu (ACB), pentru investiţiile în infrastructura de apă, a fost aprobată prin HG nr.677/2017, validată de Autoritatea de Management – POIM (Ministerul Fondurilor Europene) şi este prezentată în tabelul următor:

STRATEGIA DE TARIFARE DE BAZĂ	Preţ / Tarif iniţial la data de	Ajustări în termeni reali*				
	1 ianuarie 2022	1 iunie 2022	1 ianuarie 2023	1 ianuarie 2024	1 ianuarie 2025	1 ianuarie 2026
	RON/m3	%	%	%	%	%
Anul	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Preţ apă	4,46	13,00%	5,00%	6,00%	4,00%	2,65%
Tarif canalizare	3,07	13,00%	5,00%	13,00%	5,00%	7,15%

* Ajustările în termeni reali nu includ inflaţia în perioada dintre ajustările tarify şi nici taxa pe valoare adăugată.

Preţurile şi tarifele pot suferi ajustări sau modificări suplimentare faţă de strategia de bază, prin actualizarea / revizuirea strategiei de tarify şi aprobarea acesteia de către adunarea generală a asociaţiei, pe baza avizului AM POIM, în funcţie de următoarele elemente:

- condiţionalităţile incluse în contractele de finanţare pentru obţinerea de fonduri europene sau de la bugetul de stat;
- condiţionalităţile incluse în contractul de împrumut pentru co-finanţarea proiectelor din fonduri europene;
- rezultatele proiecţiilor financiare din planul de afaceri;
- impactul strategiilor viitoare de investiţii, în conformitate cu Master Planul;
- extinderea ariei de operare în alte localităţi al cărei impact nu a fost luat în calcul la stabilirea strategiei de tarify;

- impactul unor elemente de cost peste nivelul avut în vedere în ACB.

În cazul preluării de noi localităţi în aria de operare a societăţii, de la data preluării, se va aplica preţul / tariful unic pentru întreaga arie de operare, în vigoare la acea dată.

Ultima creştere de tarif pentru tarifele aplicate de Compania APA Braşov a fost cu 01.01.2025, în conformitate cu decizia de aprobare a ANRSC nr. 275/ 15.11.2024 şi Hotărârea ADI nr. 72/14.04.2022 prin care a fost aprobat Planul anual de evoluţie a tarifelor. Tarifele sunt aceleaşi în toate localităţile din aria de operare a societăţii după cum urmează:

Majorare preţ/tarif din 01.01.2025 - Decizia nr. 275/15.11.2024		Pret/Tarif fără TVA
Pret/Tarif	U/M	
Pret apă potabilă produsă, transportată şi distribuită în întreaga arie de operare	Lei/mc	7,61
Tarif canalizare – epurare în întreaga arie de operare	Lei/mc	5,64
Livrare apă potabilă	Lei/mc	0,88
Preluare ape uzate	Lei/mc	2,54
Apă potabilă produsă, transportată exclusiv pentru agenţii economici din Poiana Braşov	Lei/mc	7,61
Canalizare - epurare ape uzate pentru agenţii economici cu surse proprii	Lei/mc	5,64

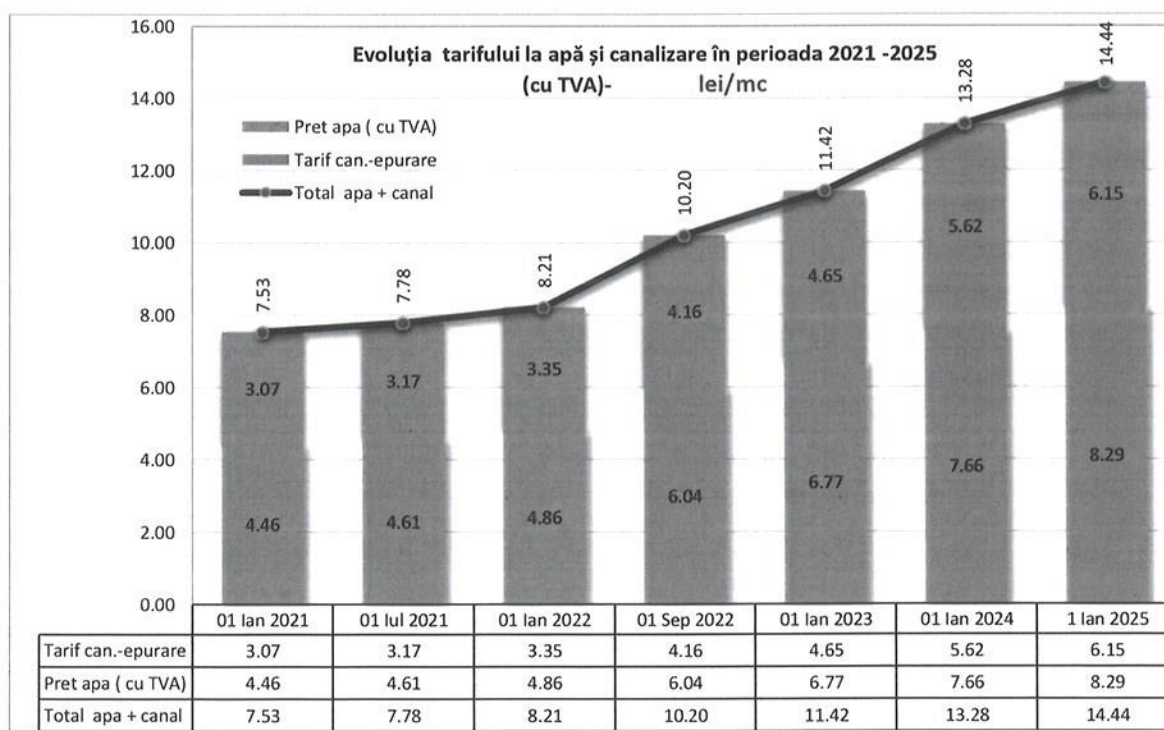


Fig. nr. 1 - Evoluţia tarifului la apă şi canalizare – 2021-2025- lei/mc

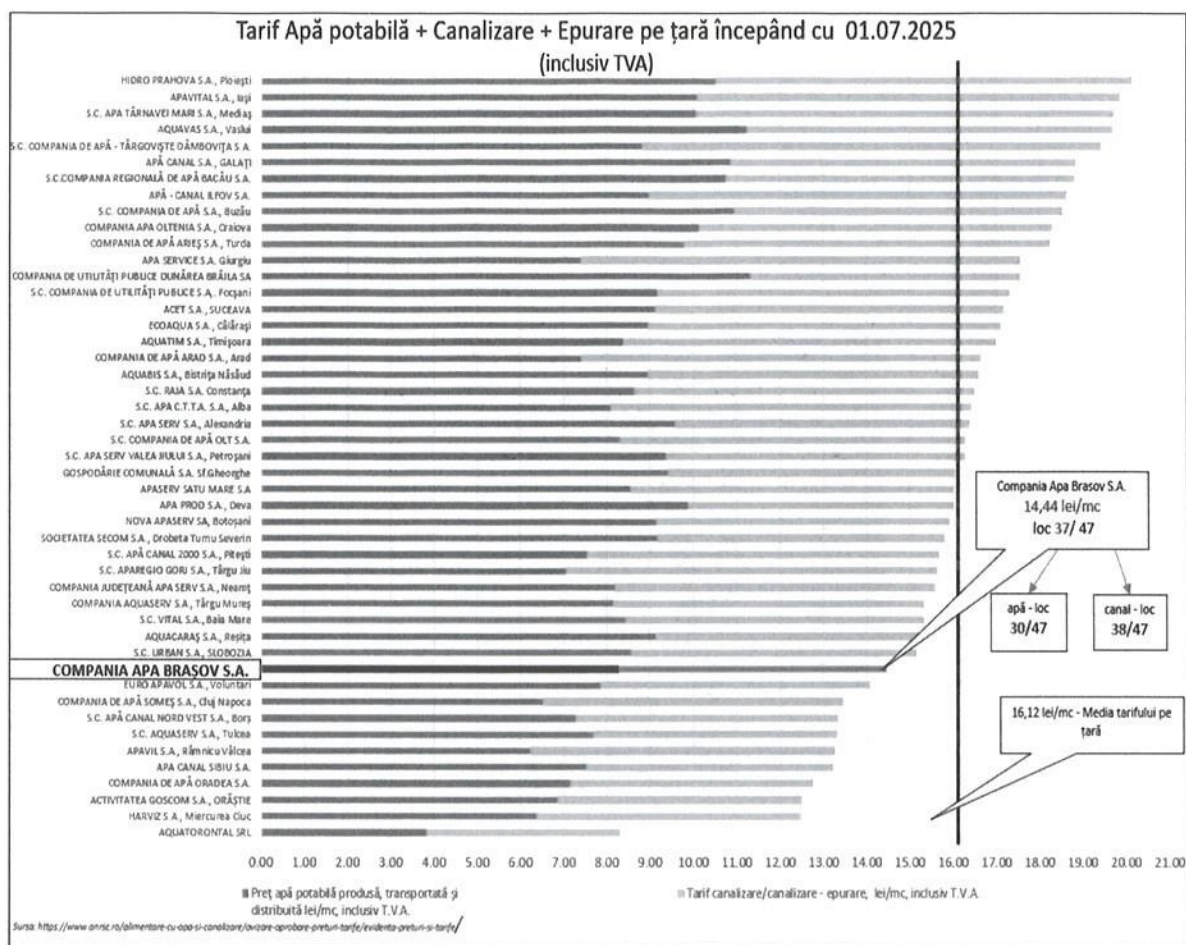


Fig. nr. 2 - Clasamentul tarifului/preţului pe țară – Iulie 2025 - Compania Apa Braşov loc 37/47

Pentru perioada următoare, respectiv 2027 – 2031, strategia de tarification va fi elaborată în conformitate cu Ordinul preşedintelui ANRSC nr. 230/2022 privind aprobarea Metodologiei de ajustare tarifară a preţurilor/tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă şi de canalizare, pe baza strategiei de tarification aferente planului de afaceri.

OBIECTIVE:

- Obţinerea la timp a avizelor şi aprobărilor necesare privind stabilirea/modificare/ajustarea preţurilor şi tarifelor la serviciile de alimentare cu apă şi canalizare, din partea tuturor factorilor decizionali;
- Derularea anuală de campanii de informare a clienţilor cu privire la stabilirea/modificarea/ajustarea preţurilor şi tarifelor la serviciile de alimentare cu apă şi de canalizare, practicate de operator la nivelul ariei de deservire.

Este foarte important să menţinem o politica tarifară bine fundamentată, cu respectarea gradului de suportabilitate a populaţiei, care, dublată de o politică investiţională coerentă, să ducă în viitor la menţinerea şi, de ce nu, la creşterea competitivităţii economice a Companiei APA Braşov S.A..

6.3. Strategia de Resurse Umane



Scopurile principale urmărite de Compania Apa Braşov spre fi realizate în urma implementării unei strategii de resurse umane sunt:

- consolidarea unui mediu organizațional care să activeze talente în companie, să genereze rezultate, să alinieze minți, inimi și suflete pentru atingerea obiectivelor organizației;
- îmbunătățirea comunicării interne (printr-o aplicare eficientă și transparentă în cadrul organizației), dezvoltarea profesională a angajaților, creșterea motivației și implicării angajaților, îmbunătățirea performanțelor în activitatea și rezultatele Companiei APA Braşov.

Din perspectiva resurselor umane, conceptul privind dezvoltarea organizațională și a relațiilor interumane trebuie luat în calcul ca fiind unul dintre domeniile strategice și un pilon important într-o companie orientată spre viitor. Valoarea adăugată și avantajul competitiv ale unei organizații sunt asigurate de oameni. Contribuția unui management eficient al resurselor umane (din perspectiva dezvoltării organizaționale și a relațiilor interumane) la obținerea valorii adăugate se concretizează în asigurarea unor oameni care dispun de competențele și motivația necesare pentru a crea și dezvolta o cultură a performanței la nivel organizațional, printr-o cultură organizațională sănătoasă, asumată, aplicată.

Priorități strategice:

- **Dezvoltarea personalului prin:**
 - ✓ Asigurarea cu forță de muncă înalt calificată;
 - ✓ Instruirea și ridicarea calificării personalului;
 - ✓ Motivarea înaltă a personalului;
 - ✓ Asigurarea unor condiții de muncă corespunzătoare;
 - ✓ Promovarea tinerilor angajați.
- **Remunerarea** este un element esențial care contribuie la atragerea, menținerea și motivarea resurselor umane și care, în corelație cu celelalte aspecte ale managementului resurselor umane, contribuie la îndeplinirea politicilor organizației. Abordarea strategică a gestionării remunerării constă într-un ansamblu integrat de practici în materie de salarii, prime și alte stimulente, precum și de avantaje sociale sau complementare ce vizează atingerea obiectivelor organizației. Politica de salarizare trebuie să țină seama de factori atât interni, cât și externi, asupra cărora trebuie insistat cu ocazia negocierii contractului colectiv de muncă:
 - Factori interni – structura organizațională, stadiul de dezvoltare al organizației, mărimea organizației;
 - Factori externi – legislația, sindicatele, presiunile economice, starea pieței forței de muncă.
- **Planificarea personalului** este procesul care ajută la structurarea adecvată a resurselor umane și presupune:

- ✓ identificarea nevoilor viitoare ale organizației;
- ✓ compararea acestor nevoi cu prezenta forță de muncă;
- ✓ determinarea numărului de angajați care trebuie să fie recrutați de către organizație la un moment dat.

Cu alte cuvinte, planificarea personalului presupune stabilirea necesarului de posturi ce vor fi scoase la concurs, necesar stabilit pe baza evaluării situației prezente a resursei umane, a evoluției sale viitoare și a scopurilor organizației, cât și a reducerii posturilor care nu se justifică. În acest sens, Serviciul Resurse Umane monitorizează lunar situația intrărilor / plecărilor din organizație, pe compartimente, domenii de activitate și meserii, coroborat cu politica generală a organizației (regionalizare, proiecte internaționale, cota pe piața muncii, nivel educațional, vârstă, sex etc.).

De asemenea evaluarea personalului și stabilirea unei grile de salarizare echitabile sunt procese esențiale în managementul resurselor umane, având un impact semnificativ asupra motivației angajaților, retenției acestora și performanței organizației. Iată câțiva pași și considerații relevante în aceste procese:

- ✓ Stabilirea criteriilor de evaluare: definirea clară a competențelor, abilităților și obiectivelor pe care angajații trebuie să le atingă. Aceste criterii pot include performanțe individuale, colaborarea în echipă, inovația, respectarea termenelor limită etc.
- ✓ Stabilirea unor obiective SMART: asigurarea că obiectivele stabilite pentru angajați sunt Specifice, Măsurabile, Tangibile, Relevante și Timp-limitate.
- ✓ Feedback constructiv: oferirea de feedback clar și constructiv, care să ajute angajații să înțeleagă unde pot îmbunătăți și cum pot contribui mai bine la obiectivele organizației.

Evaluarea personalului și stabilirea unei grile de salarizare echitabile necesită un proces bine gândit, care ia în considerare atât nevoile organizației, cât și satisfacția și motivația angajaților. O abordare corectă poate conduce la o cultură organizațională pozitivă, la creșterea performanței și la reducerea fluctuației de personal.

Pe perioada mandatului 2025-2028, conducerea executivă va identifica periodic necesitățile de instruire și vor elabora anual un Program de instruire a angajaților structurat pe categorii de personal, pe meserii și competențele necesare. Vor susține în permanență prezența activă a reprezentanților Companiei Apa Braşov la conferințe, seminarii, workshop-uri, schimburi de experiență cu alți operatori etc. În perioada mandatului vor fi încurajate participarea tinerilor specialiști la programe de instruire și formare profesională și implicarea în proiecte de cercetare din domeniul operării infrastructurii de apă-canal. Se va aplica un sistem de recrutare și promovare a personalului bazat exclusiv pe competența profesională.

6.4. Strategia de dezvoltare prin investiții



Componenta de management pentru perioada de referință are trei obiective majore, obiective cuprinse și în Scrisoarea de Așteptări:

1. *Modernizarea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată, în beneficiul populației și al mediului din județul Braşov, în scopul îndeplinirii obligațiilor din Contractul de Delegare.* În acest sens se vor urmări:
 - Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către client în condițiile păstrării echilibrului economic;
 - Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de noi tehnologii;
 - Reducerea pierderilor de apă prin îmbunătățirea managementului pierderilor de apă;
 - Obținerea finanțării nerambursabile prin PDD pentru „Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Braşov, în perioada 2020-2024;
 - Finalizarea Proiectului finanțat prin POIM;
 - Alimentarea și utilizarea fondului IID conform prevederilor legale, cu prioritate pentru rambursarea creditelor de cofinanțare; Implementarea programelor de dezvoltare multianuale finanțate din IID;
 - Extinderea și modernizarea tehnologică a rețelelor, instalațiilor, echipamentelor și dotărilor din fondul propriu de dezvoltare consolidat), cu toate obiectivele operaționale subsecvente;
2. *Îmbunătățirea mecanismelor manageriale de promovare, pregătire și implementare a unor noi proiecte.*
3. *Eficientizarea și responsabilizarea activității de coordonare a structurilor interne de dezvoltare.*

Evoluția lungimii sistemului de alimentare cu apă și canalizare a companiei Apa Braşov 2014-2024:

La sfârșitul anului 2024, lungimea sistemului de alimentare cu apă al Companiei Apa Braşov S.A. era de 1508,32 km. Evoluția lungimii sistemului de alimentare cu apă din 2014 până în prezent este prezentată în figura de mai jos:

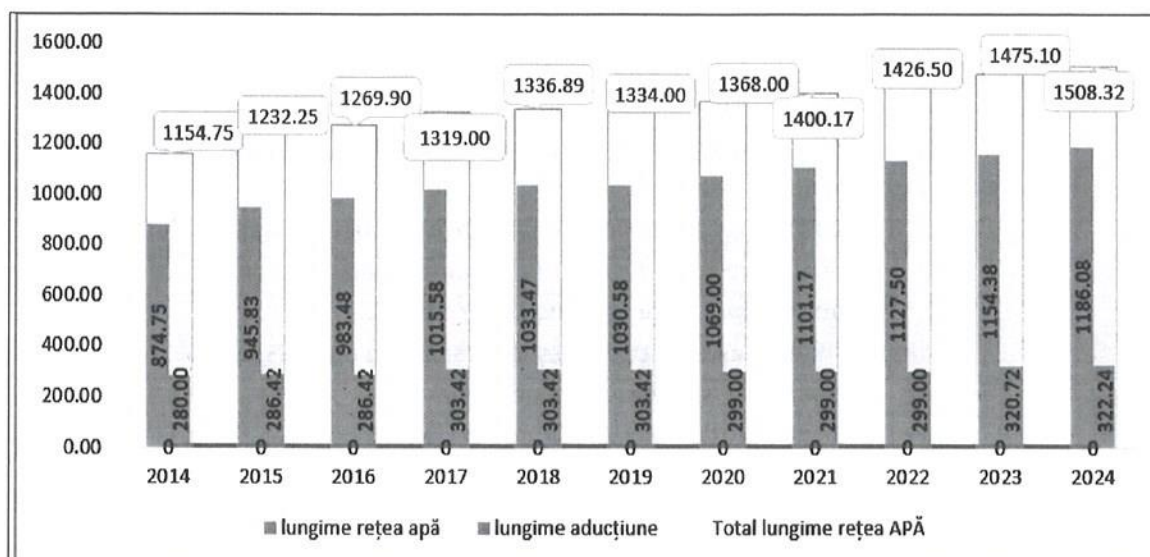


Fig. nr. 3 - Evoluția lungimii sistemului de alimentare cu apă

Prin lucrările de extindere executate de Compania Apa Braşov şi prin programul PDD în Braşov, Hărman şi Prejmer, lungimea totală a sistemului de canalizare din întreaga arie de operare la sfârşitul anului 2024 a ajuns la 990,43 km. Evoluția lungimii rețelei de canalizare din 2014 până în prezent este prezentată în figura de mai jos:

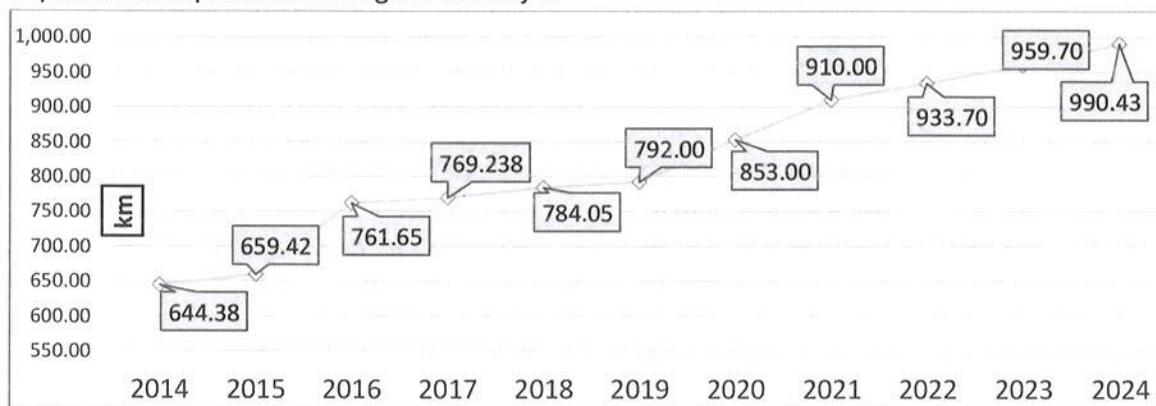


Fig. nr. 4 - Evoluția lungimii rețelei de canalizare

Obiectivele strategice prioritare privind investițiile din fonduri europene:

- implementarea (finalizarea) proiectelor cu finanțare nerambursabilă aflate în curs de implementare;
- demararea implementării proiectelor pentru care există contracte de finanțare semnate;
- pregătirea altor proiecte pentru a putea fi finanțate prin fonduri nerambursabile.

Investițiile ce se derulează în prezent sunt în valoare de 148 mii euro și vizează următoarele direcții:

- extinderea și reabilitarea rețelelor de apă și de canalizare;
- construirea unui decantor lamelar la Uzina de Apă Tărlung;

- construirea unei instalații de uscare termică a nămolurilor;
- extinderea și modernizarea sistemului SCADA regional.

Pregătirea unor noi proiecte de investiții pentru a fi finanțate prin PDD.

Investițiile propuse a fi finanțate prin Programul Dezvoltare Durabilă derivă din necesitatea conformării cu prevederile Directivelor europene privind calitatea apei destinate consumului uman, privind apa potabilă și colectarea și epurarea apelor uzate urbane. Aceste investiții vizează următoarele direcții:

- extinderea și reabilitarea rețelelor de apă și de canalizare;
- extinderea și reabilitarea magistrelor;
- surse de apă noi și reabilite;
- stații de tratare noi și reabilite;
- capacități de stocare noi și reabilite;
- stații de pompare apă uzată noi și reabilite;
- extindere / modernizare stații de epurare;
- producție de energie din surse regenerabile / eficiență energetică;
- construirea de parcuri fotovoltaice pentru consumul propriu;
- digitalizare companiei;
- asigurarea securității cibernetice și protecția datelor din Compania Apa Braşov;
- automatizări, SCADA, GIS, echipamente și software pentru digitalizarea activității operaționale.

Contractele de investiții din fonduri proprii în derulare preluate de la vechea conducere pentru anul 2025 se regăsesc în anexa nr. 1 la prezentul document. Evaluarea nevoii totale de investiții pentru a asigura conformarea pe întreaga arie de operare cu directivele europene privind apă și apă uzată precum și investițiile în derulare se regăsesc în anexele nr. 2, 3 și 4.

6.5. Strategia reducerii pierderilor de apă



Pierderile de apă – noțiuni teoretice

Pierderea de apă din sistem are trei cauze importante:

1. Datorită geografiei zonelor de operare sistemul funcționează sub presiune, între 2 și 6 bari;
2. Elementele constructive nu sunt perfect etanșe, iar elementele vechi din rețea conduc la spărături frecvente;
3. Controlul funcționării este complicat și laborios.

Supravegherea automată este încă departe de a fi operativă, dar se află într-o continuă dezvoltare, iar costurile de reparație sunt relativ mari (aducțiunile sunt cu un singur fir, iar rețelele sunt amplasate sub partea carosabilă a străzilor).

Dacă problema este privită astfel (ca sistem funcționând sub presiune și folosind lucrări care practic nu pot fi etanșe) înseamnă că pierderea de apă este un fenomen care însoțește funcționarea sistemului de alimentare pe durata de viață a acestuia. Se poate spune deci, că pierderea

de apă este “cel mai fidel consumator de apă”, apa se pierde chiar dacă toţi ceilalţi consumatori reali (pentru care a fost construit sistemul) nu consumă apă. Spre deosebire de consumatorii reali pierderea este un consumator care nu plăteşte niciodată apa producând necazuri tehnologice sistemului, consumatorilor reali, care trebuie să plătească şi apa pierdută şi pagubele produse vecinilor (străzi, teren, subsoluri etc).

De ce trebuie reduse pierderile de apă din sistem?

Presiunile prea mari conduc la suprasolicitarea sistemului, care în acest fel conduce la creşterea pierderii. Pierderea de apă introduce de fapt în sistem “un consumator suplimentar”; aceasta înseamnă modificarea parametrilor tehnologici care se manifestă prin reducerea presiunii în sistem (se simte cel mai mult la conductele de transport a apei; prin aceeaşi conductă trebuie să curgă mai multă apă deci pierderea de sarcină va fi mai mare). Dacă nu sunt luate măsuri corespunzătoare de corecţie se poate ajunge până la alimentarea discontinuă, cea mai deficitară dintre toate (sistemul este solicitat alternativ, consumatorul primeşte apa “la program” şi este nemulţumit, furnizorul trebuie să ţină în funcţiune un sistem cu capacităţi mari de înmagazinare).

Creste consumul de energie pentru transportul apei - dacă apa pierdută din sistem intră în alt spaţiu (cu producerea de dificultăţi sau nu) energia necesară pentru transportul apei este pierdută definitiv; se pierde energia necesară transportului apei pierdute, dar şi energia suplimentară necesară funcţionării forţate a sistemului; cum energia care se produce acum şi se va produce încă multă vreme rezultă din combustibili fosili (70- 80% – deci cu producerea de CO₂, gaz de seră), problema capătă aspecte mai complicate.

Sunt necesare costuri suplimentare pentru repararea avariilor provocate de pierderea de apă pierderi care, deşi considerabile, sunt greu de estimat deoarece, de regulă, sunt difuze. Cel mai evident efect al pierderii de apă se manifestă asupra căilor de transport şi deci asupra traficului, toate străzile sunt pline de gropi deoarece iarna apa exfiltrată îngheaţă şi distruge partea carosabilă; o parte din apă este drenată de canalizare crescând în felul acesta sarcina staţiei de epurare (debit, încărcare) etc.

Analiza centralizată a sistemului de distribuţie operat de Compania Apa Braşov pentru 2024

2024	Categorie	Volum (m3/an)	Procent din volumul de apă cumpărată - (%)
	Apa cumpărată	66.442.240	
	Consum tehnologic uzine - tratare apă	2.755.447	4,15%
	Apa produsă injectată în aducţiuni	63.686.793	95,85%
	Apa pierdută pe aducţiuni	2.610.704	3,93%
	Apa injectată în reţeaua de distribuţie	61.076.089	91,92%
	Consum tehnologic reţea	999.069	1,50%
	Apa facturată	20.985.138	31,58%
	Pierderi specifice pe reţeaua de distribuţie	39.091.882	58,84%
	Total pierderi apa (NRW)	41.702.586	62,77%

Volume anuale de apă operate de Compania Apa Braşov

Analiza balanţei de apă pune în evidenţă următoarele aspecte:

- apa consumată pentru nevoile tehnologice în uzinele de apă proprii ale sistemului, reprezintă 4,15 % din volumul total de apă cumpărată;
- apa consumată pentru nevoile tehnologice ale reţelelor de apă proprii (cum ar fi spălări reţele, spălări rezervoare, consum propriu la punctele de lucru, etc) ale sistemului, reprezintă 1,50 % din volumul total de apă cumpărată;
- pierderile de apă înregistrate pe conductele de aducţiune reprezintă 3,93% din volumul total de apă cumpărată;
- pierderile de apă înregistrate pe conductele de distribuţie şi branşamente reprezintă 58.84% din volumul total de apă cumpărată.

Trebuie menţionat faptul că în ultimii 25 de ani s-au desfăşurat o serie de programe de investiţii ce au vizat înlocuiri/reabilitări de reţele, investiţii desfăşurate de Compania Apa Braşov prin (fonduri proprii, MUDP-I, ISPA, POS-MEDIU) şi de administraţiile publice locale prin programe proprii, precum şi optimizarea sistemului prin desfiinţarea unor conducte vechi care alimentau fostele zone industriale ale municipiilor şi a oraşelor deservite.

Cu toate aceste investiţii, Compania Apa Braşov nu a reuşit reabilitarea în întregime a sistemului de alimentare cu apă, fapt pentru care, în prezent se află în derulare investiţii prin Programul Operaţional Dezvoltare Durabilă (PODD) care prevăd înlocuiri, extinderi şi reabilitări de reţele precum şi reabilitări în captarea, tratarea şi înmagazinarea apei, investiţii ce au termen propus de finalizare în 2026.

6.5.1 Măsurile de reducere a pierderilor de apă

Măsurile pe termen scurt

Compania Apa Braşov desfăşoară permanent acţiuni de control şi analiză a debitelor de apă înregistrate în sistem cu ajutorul programului SCADA, dar şi prin entităţile funcţionale care au atribuţii de monitorizare şi remediere a defectelor apărute în reţea.

Astfel organizarea controlului şi analiza sistematică a pierderilor în cadrul Companiei Apa Braşov se realizează atât prin:

- **CONTROL PASIV** – este o activitate permanentă care este în sarcina echipelor de monitorizare şi intervenţie din cadrul Secţiei Apa, a Secţiei Canal. Controlul pasiv constă în:
 - identificarea pierderilor prin observarea apei care iese la suprafaţă;
 - identificarea nivelurilor scăzute a presiunii în diferite zone, pe baza citirii aparatelor de măsură sau pe baza sesizărilor clienţilor;
 - zgomote provocate de spărturi care se aud în căminele de vane şi căminele de apometre;
 - lipsa presiunii apei în anumite zone ale reţelei;
 - prezenţa apei în căminele de vane, de apometre, subsoluri, cămine de telefoane, etc;
 - creşterea debitului de apă intrat în Staţia de epurare, în perioadele în care nu sunt precipitaţii atmosferice, în special pe timp de noapte când consumurile de apă sunt de

regulă mai mici, iar presiunea apei din reţea creşte.

- monitorizarea sistemelor SCADA şi analiza datelor în special în timpul nopţii când
- consumurile de apă în condiţii optime sunt la un nivel scăzut.
- analiza supra plinurilor de la rezervoare;
- analiza distribuţiei apei şi a presiunilor în urma trecerii de la Sursa Tărlung la sursa de rezerva ANIF.

➤ **CONTROL ACTIV** – este o acţiune făcută intenţionat pentru a identifica pierderi de apă ascunse. Are la bază rezultatele obţinute în urma efectuării monitorizării şi controlului pasiv şi constă în:

- alegerea unei zone de interes (eventual un DMA), în care se vor verifica toate căminele existente pe zona respectivă (vane, apometre, cămine de canalizare) pentru a putea observa dacă există cantităţi de apă;
- verificarea efectivă a reţelei prin acţiuni de observare, ascultare a infrastructurii de alimentare cu apă (branşamente, vane, hidranţi) utilizând echipamentele pentru detecţie pierderi din dotare;
- măsurători de debite de noapte, măsurători de debite pe zone, monitorizarea reţelei cu ajutorul loggerilor de zgomot şi sau de presiune, urmând identificarea exactă a spărturii utilizând microfoanele de sol;
- utilizarea corelatoarelor în vederea depistării spărturilor;
- asigurarea unui management al presiunilor optimizat, specific condiţiilor de
- exploatare a infrastructurii de alimentare cu apă (utilizarea reductoarelor de presiune acolo unde condiţiile de exploatare optimă impun acest lucru);
- compararea valorilor debitmetrelor la intrarea în DMA cu suma citirilor apometrelor inteligente din acel DMA;
- identificarea clienţilor frauduloşi;
- urmărirea consumurilor facturate la nivel de DMA, localitate;
- înlocuirea vanelor defecte;
- instituirea unei echipe independente pentru inspecţii video în reţelele de canalizare pentru depistarea apei potabile în reţeaua de canalizare.

Măsurile pe termen mediu şi lung

Managementul Presiunilor

Cel mai important aspect al managementului presiunii este controlul presiunii rapid fluctuante. Sistemele cu încărcare intermitentă (pompare directă) sunt afectate într-un grad mult mai mare decât sistemele cu încărcare constantă.

Beneficiile managementului presiunii sunt:

- prelungirea duratei de viaţă a infrastructurii reţelelor de distribuţie;
- reducerea frecvenţei de apariţie a avariilor noi în conducte şi branşamente;

- reducerea debitelor tuturor scurgerilor şi avariilor prezente în sistem;
- reducerea pierderilor şi deversărilor de preaplin la rezervoarele de înmagazinare;
- reducerea unor componente ale consumului neautorizat supuse direct presiunii din reţea.

Reducerea presiunii în reţea se poate face prin:

- montarea pe reţeaua de distribuţie de reductoare de presiune;
- modificarea debitului în cazul pompelor cu turaţie variabilă;

La nivelul CABv sunt instalate în prezent un număr de 33 reductoare de presiune, astfel încât să se optimizeze presiunea în reţea. Distribuirea reductoarelor pe localităţi:

- ✓ Braşov - 22 bucăţi;
- ✓ Poiana Braşov - 2 bucăţi;
- ✓ Săcele - 3 bucăţi;
- ✓ Codlea - 2 bucăţi;
- ✓ Prejmer - 1 bucată;
- ✓ Hărman - 3 bucăţi.

De asemenea au fost identificate şi alte zone unde este necesară montarea de noi reductoare, fapt pentru care sunt prevăzute achiziţionarea de noi reductoare de presiune prin Planul de Investiţii.

Eficienţa şi calitatea reparaţiilor

Activitatea de reparaţii a infrastructurii de alimentare cu apă este desfăşurată de către echipe specializate, care sunt coordonate la nivel de Secţia Apa Braşov sau de Sectoarele pe raza cărora se înregistrează avaria/lucrările programate.

Coordonarea echipelor de intervenţie se va face ținând cont de importanţa avariilor anunţate la dispecerat. Astfel se face o prioritizare a avariilor în funcţie de mărimea spărturilor, dificultatea, influenţa şi impactul lor. Pentru a putea reduce timpul de intervenţie se va apela la echipa desemnată cu localizarea pierderilor. Cu ajutorul aparaturii specifice de localizat defecte şi în funcţie de situaţia din teren se va putea determina locul în care trebuie intervenit.

Obiectivele principale ale echipelor de intervenţii sunt:

- *Eficienţa reparaţiilor* - reducerea pierderilor prin intervenţie rapidă şi optimizarea timpilor de reparaţii.
- *Calitatea reparaţiilor* - aplicarea celor mai bune practici în efectuarea lucrărilor prin utilizarea celor mai bune tehnologii şi materiale.

Astfel putem spune că este foarte important ca pierderile vizibile sesizate sau descoperite să fie remediate cât mai repede cu putinţă, cu materiale şi manoperă de calitate pentru a nu influenţa apariţia viitoarelor spărturi. Rapiditatea reparaţiilor face ca pierderea reală să fie cât mai mică dacă se intervine cu promptitudine.

Managementul Activelor

Managementul activelor în companiile de apă este esenţial pentru a asigura o furnizare eficientă, sigură şi sustenabilă a apei către consumatori. Este foarte importantă cunoaşterea

tuturor componentelor reţelei de distribuţie şi caracteristicile acestora: traseul, adâncimea de pozare, materialul, tipul armăturilor, vechimea, frecvenţa avariilor.

Implementarea unui management eficient al activelor poate aduce numeroase beneficii, inclusiv reducerea costurilor operaţionale, îmbunătăţirea fiabilităţii serviciilor şi creşterea satisfacţiei consumatorilor. Astfel, o bună gestionare a activelor este esenţială pentru un management economic pe termen lung, acest lucru implică stabilirea priorităţilor în luarea deciziei dacă un anumit activ va fi reparat, înlocuit, reabilitat sau nu se va interveni.

Prin implementarea sistemului GIS, Compania Apa Braşov are o viziune clară şi actualizată asupra reţelelor, ceea ce permite intervenţii rapide şi o planificare optimă a lucrărilor.

Pentru o mai bună şi corectă gestionare a activelor din patrimoniul Companiei Apa Braşov, se intenţionează achiziţia unui Soft specializat privind Managementul Activelor pentru a maximiza valoarea activelor, de a optimiza utilizarea lor, de a reduce costurile si riscurile asociate si de a asigura funcţionarea eficienta si sustenabila a organizaţiei.

Instruirea personalului

Activitatea de instruire, perfecţionare şi formare profesională a personalului companiei trebuie continuată şi diversificată astfel:

- Înscrierea în asociaţii profesionale/forumuri de profil - oferă avantajul de a putea discuta cu profesionişti din domeniu şi de a realiza un schimb de experienţă facil;
- Participarea la conferinţe/expoziţii de profil - oferă informaţii de ultimă oră din domeniu precum şi posibilitatea de a utiliza diferite echipamente şi de a obţine informaţii de la producători;
- Procurarea de materiale documentare de calitate - asigură o bază de cunoştinţe deosebit de folositoare atât pentru personalul cu experienţă cât şi pentru personalul începător.

6.5.2 Dotarea cu echipamente pentru detectarea pierderilor

Echipamente pentru măsurarea debitelor

Compania Apa Braşov a dotat majoritatea surselor de apa cu aparate de măsura (debitmetre, apometre), în scopul monitorizării şi controlului eficient al debitelor captate. În prezent, singura excepţie o constituie izvoarele din zona Săcele, unde montarea acestor echipamente urmează să fie realizată într-o etapa viitoare. Pentru această zonă, în lipsa măsurătorilor directe, se utilizează ca referinţă volumul de apă maxim autorizat, conform Autorizaţiei de Gospodărire a Apelor.

De asemenea, sunt montate aparate de măsura pe conductele de plecare din Staţiile de Tratare (Uzina de apa Tărlung şi Staţia de tratare Bogata), pe conductele de plecare din rezervoarele de înmagazinare, din Staţiile de pompare precum şi la intrarea în localităţi, pentru a permite o monitorizare cât mai precisă a volumelor distribuite şi a pierderilor pe reţea.

Având în vedere situaţia actuală, Compania Apa Braşov îşi propune să continue şi să extindă măsurile implementate, în vederea optimizării monitorizării reţelei, reducerii pierderilor

de apă şi creşterii eficienţei operaţionale.

În acest sens, Compania Apa Braşov îşi propune achiziţionarea de noi debitmetre (34 de bucăţi) şi traductori de presiune (45 de bucăţi), în vederea înfiinţării de noi zone de monitorizare (DMA – District Metered Areas), care să permită un control mai precis al consumurilor şi al pierderilor din reţea.

Echipamente pentru monitorizare si control

La nivelul Companiei Apa Braşov sunt instituite doua echipe specializate în detectarea pierderilor de apă, care acţionează în mod constant pentru identificarea şi localizarea scurgerilor din reţelele de alimentare cu apă. Aceste echipe sunt dotate cu echipamente specifice, cum ar fi: loggeri de zgomot, microfoane de sol, corelatoare de zgomot, locatoare traseu, loggeri de presiune, detectoare capace îngropate, georadar, debitmetre portabile, fibra inspecţie video, robot inspecţie video.

Pentru a consolida activitatea actuală şi pentru a răspunde cerinţelor tot mai ridicate privind eficienţa operaţională şi controlul pierderilor de apă, Compania Apa Braşov are în vedere o serie de investiţii etapizate ce vizează achiziţia şi montarea de echipamente moderne, menite să îmbunătăţească monitorizarea reţelei, controlul presiunii şi capacitatea de detecţie a pierderilor, inclusiv a celor ascunse.

- Achiziţia şi montarea etapizată a senzorilor de presiune pentru identificarea zonelor de presiune problematice şi a variaţiilor din reţea;
- Achiziţia şi montarea etapizată a reductoarelor de presiune pentru reducerea presiunii la valori normale de distribuţie şi crearea unui sistem cu ajutorul reductoarelor programabile acolo unde apar variaţii de presiune pe timp de noapte din cauza scăderii consumului de apă. Reductoarele vor fi dotate cu senzori de presiune cu transmitere în SCADA.
- Achiziţia Kit acustic pentru pre localizarea pierderilor de apă cu tehnologia IoT - 150 Loggeri de zgomot cu transmisie la distanţă pentru monitorizarea reţelei şi îmbunătăţirea capacităţii de detectare a pierderilor de apă ce nu ies la suprafaţă;
- Achiziţie de echipamente pentru depistarea pierderilor apă:
 - Corelator Digital pentru localizarea pierderilor de apă – 1 buc;
 - Data Loggeri de presiune si debit IoT – 10 buc;
 - Detector acustic – microfon de sol pentru confirmarea pierderilor în teren – 2 buc;
 - Locator feromagnetic pentru capace de cămin îngropate – 3 buc;
- Achiziţie şi montare vane pentru reglarea presiunilor în reţea Dn 50 – Dn 1000;
- Achiziţie echipamente pentru inspecţie video:
 - Sistem de inspecţie cu tija împinsă pentru ţevi de dimensiuni mici depistare clienţi frauduloşi (DN15- DN100 mm) – 3 buc;
 - Cameră pentru inspecţie video pe tijă – 1 buc;
 - Camera video pe fibră ţevi de dimensiuni mici (DN75-DN300 mm)

6.6. Strategia de Guvernanţă corporativă



Conform declaraţiei de intenţie, Directorul General va folosi un model eficient de guvernanţă corporativă care va controla şi va evalua performanţa companiei, satisfăcând în acelaşi timp nevoile tuturor părţilor interesate şi creând implicit valoare adăugată. Ca principii directoare ale guvernanţei corporative, administrarea companiei se va desfăşura astfel:

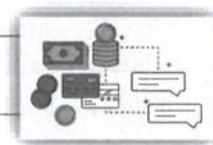
- În relaţia cu Adunarea Generală a Acţionarilor şi Consiliul de Administraţie se va pune accent pe tratament nediscriminatoriu, pe o abordare profesională şi colegială a problematicilor ce vor fi discutate şi analizate;
- Relaţiile cu acţionarii vor avea la baza încrederea reciprocă, transparenţă şi comunicare permanentă: managementul participativ.
- Gestionarea relaţiilor cu utilizatorii se va baza pe soluţionarea promptă a reclamaţiilor, pe dinamizarea proceselor comunicaţionale, pe creşterea calităţii serviciilor prestate şi facturate.
- Relaţiile cu angajaţii se vor baza pe stabilitate, motivaţie şi implicarea egală, atât în soluţionarea problemelor, cât şi în recompensarea rezultatelor de excepţie.

Principiile fundamentale ale guvernanţei corporative:

- **Transparenţa** - este esenţială pentru o bună guvernanţă corporativă, permiţând clienţilor să aibă o viziune clară asupra operaţiunilor companiei, respectiv:
 - Publicarea tarifelor, programelor de spălare reţele, avariilor şi lucrărilor programate;
 - Canale de comunicare cu clienţii: call-center, pagină web, social media;
 - Publicarea hotararilor AGA relevante;
 - Raportări anuale către autorităţile locale şi către ANRSC.
- **Echitatea** - asigură că toţi acţionarii sunt trataţi în mod corect şi au acces egal la informaţii şi oportunităţi, respectiv:
 - Tratamente egale între UAT-urile acţionare;
 - Lipsa discriminării între utilizatorii serviciilor;
 - Acces echitabil la serviciu pentru toate categoriile de consumatori.
- **Managementul riscurilor** - conducerea companiei trebuie să determine riscurile existente şi să decidă cum să le controleze. Conducerea trebuie să informeze toate părţile implicate cu privire la existenţa şi nivelul riscurilor.
- **Etică şi integritate respectiv:**
 - Existenţa unui cod de etică profesională pentru angajaţi;
 - Mecanisme de sesizare a comportamentelor neconforme (inclusiv anonime);
 - Politici de prevenire a conflictelor de interese şi a corupţiei.
- **Răspunderea şi responsabilitate** - implică obligaţia conducerii de a răspunde în faţa acţionarilor pentru acţiunile şi deciziile lor, respectiv:
 - Modul de monitorizare a performanţei manageriale;

- Consiliul de Adminsitrație Monitorizează performanța managerială care s-a stabilit printr-un set de indicatori de performanță;
 - Aprobarea Indicatorilor de performanță (ICP);
 - Măsuri luate pentru reducerea pierderilor în rețea, îmbunătățirea calității serviciului.
- **Durabilitate** - Se va pune accent pe gestionarea sustenabilă a resurselor de apă, având în vedere impactul pe termen lung asupra mediului și generațiilor viitoare.

6.7. Strategii de management economic-financiar



Strategia de management economic – financiar are la bază menținerea unei marje de profit relativ constantă prin reducerea ponderii cheltuielilor de exploatare. Ținând cont de posibilitatea creșterii în viitor a cheltuielilor financiare pe seama creditelor de cofinanțare a proiectelor din fonduri europene, reducerea cheltuielilor financiare trebuie să devină un obiectiv important.

Rezultatele economice ale ultimilor ani confirmă eficiența și eficacitatea managementului Societății, dar și nivelul superior de performanță, prin comparație cu alte unități de profil.

Această afirmație este susținută și de următoarele concluzii:

- Compania APA Braşov a înregistrat profit chiar și în perioada de diminuare a veniturilor pe seama contorizării. În acest context, deși având unul dintre tarifele mici din țară, printr-o bună gestionare a costurilor de exploatare, societatea nu a intrat în sfera pierderilor;
- investițiile totale au o pondere semnificativă, ceea ce reprezintă un aspect pozitiv în contextul nevoii de dezvoltare a infrastructurii serviciului în tot județul;
- Compania APA Braşov are lichidități curente (fond de rulment) pentru plata integrală și la termen a tuturor obligațiilor rezultate din contracte comerciale, de credit cu BERD, precum și a obligațiilor către bugetul statului și bugetul local.

Realizarea criteriilor și obiectivelor de performanță ale Societății, la nivelul anilor precepenți, dar și a obiectivelor strategice, nu poate fi susținută decât printr-o flexibilizare a structurii organizatorice, în condițiile dezvoltării continue a potențialului de resurse umane ale Companiei APA Braşov.

Obiectivele prezentului plan se pliază pe obiectivele strategice fundamentale ale Companiei APA Braşov, care reprezintă expresia politicii sale de responsabilitate corporativă, în spiritul prevederilor din OUG 109/2011.

6.8. Politica de dividende din profitul net aplicabilă Companiei Apa Braşov S.A.



Compania Apa Braşov S.A. nu distribuie dividende pe durata Contractului de Delegare (Art.19.5 din Actul Constitutiv): *“Profitul net se va reinvesti sau se va aloca pentru fondul IID prevăzut de OUG 198/2005 cu modificările şi completările ulterioare, conform Hotărârii Adunării Generale.”* Din profitul net Compania Apa Braşov S.A. asigură resursele necesare plăţii serviciului datoriei publice pentru creditele contractate şi cofinanţarea programelor de investiţii în infrastructura publică. Durata Contractului de Delegare este de 49 de ani începând cu 2008.

6.9. Managementul riscurilor



Managementul riscului este o parte esenţială a managementului strategic al oricărei companii, fiind procesul prin care se abordează metodic riscurile legate de activităţile lor sporind astfel înţelegerea avantajelor şi dezavantajelor potenţiale ale factorilor care o pot afecta. Aceasta abordare creşte probabilitatea de succes şi reduce atât probabilitatea de eşec cât şi nivelul de incertitudine asociat cu atingerea obiectivelor companiei.

În cadrul companiei, managementul riscului este deja o componenta esenţială în fiecare proiect, în prioritizarea acţiunilor şi investiţiilor. Managementul companiei este în continuare preocupat şi responsabil pentru stabilirea şi aprobarea politicilor, alinierea obiectivelor managementului riscului cu obiectivele şi strategiile societăţii şi pentru alocarea resurselor necesare. Politica de management al riscului urmăreşte construirea unui cadru sistemic – bazat pe principii şi proceduri standardizate, coerent – prin aplicarea la toate nivelurile societăţii, şi integrat – încorporat în procesele decizionale şi operaţionale de zi cu zi. Acest cadru asigură un mod profesionist şi predictibil de a identifica, analiza, gestiona şi reduce riscurile care pot afecta activitatea companiei.

Riscurile identificate de companie sunt clasificate astfel:

1. **Riscuri tehnice şi operaţionale** – care includ avarii, defecţiuni, riscuri IT, întreruperi în aprovizionare, facturare, etc.
2. **Riscuri de corupţie** – ce pot afecta integritatea personalului, corectitudinea procedurilor sau utilizarea resurselor.
3. **Riscuri legate de sustenabilitate (IRO)** – impacturi negative sau oportunităţi în domeniul mediului, socialului şi guvernancei corporative.
4. **Riscuri financiare** – ce pot afecta stabilitatea economică a companiei, acestea sunt ţinute sub control în cadrul Direcţiei Economice.

Identificarea riscurilor va fi realizată periodic şi riguros, implicând mai multe instrumente precum autoevaluările anuale la nivelul structurilor, utilizarea de chestionare pentru identificarea vulnerabilităţilor, analize operaţionale detaliate, dar şi evaluări dedicate, cum este analiza dublei

materialităţi (care investighează atât impactul companiei asupra mediului şi societăţii, cât şi impactul acestor factori asupra companiei).

Evaluarea riscurilor se va face prin analiza probabilităţii producerii şi a impactului potenţial. Va fi utilizată o matrice de risc în conformitate S.G.G. nr. 600/2018, un instrument vizual şi analitic care ajută la prioritizarea riscurilor în funcţie de gravitate şi urgenţă. Pentru riscurile de corupţie şi cele ESG, compania va aplica metodologii reglementate oficial (H.G. nr. 599/2018 şi ESRS), asigurând astfel obiectivitate şi conformitate. Tratarea riscurilor nu rămâne la stadiul de constatare. Se vor elabora planuri de măsuri clare, cu obiective concrete, acţiuni bine definite si termene pentru aceste riscuri.

Responsabilitatea finală pentru aplicarea şi actualizarea politicii revine Directorului General şi Consiliului de Administraţie. Aceştia garantează nu doar conformitatea formală, ci şi alocarea resurselor, supravegherea guvernanţei şi promovarea unei culturi organizaţionale bazate pe risc.

7. ANALIZA SWOT. PUNCTE TARI. PUNCTE SLABE

7.1. Analiza



PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
1. Aspecte instituţionale: - contractul de delegare directă a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă şi de canalizare şi Actele adiţionale la Contractul de delegare; - legislaţia de mediu pentru sectorul de apă armonizată cu legislaţia UE; - Licenţă Clasa 1 pentru Serviciul public de alimentare cu apă şi de canalizare, funcţionând ca unitate specializată care poate realiza lucrări şi poate presta servicii indiferent de amploarea şi complexitatea lor tehnică, pentru localităţi cu peste 300.000 locuitori.	
2. Aspecte operaţionale, de mediu şi calitatea apei: - resurse de apă potabilă de buna calitate şi cantităţi suficiente; - infrastructura publică extinsă/reabilitată prin programe de dezvoltare; - dispecerate modernizate disponibile 24/7; - monitorizare calitate apă potabilă şi apă uzată; - sisteme de management eficace - certificări ISO 9001, 14001, ISO 45001, ISO 22000, sistemul de control intern managerial.	- sisteme publice de alimentare cu apă şi de canalizare cu grad avansat de uzură; - lipsa infrastructurii publice de canalizare în unele localităţi din aria de operare; - infrastructura de canalizare inoperabilă (staţia de epurare Moieciu).
3. Aspecte tehnice - o mare parte a infrastructurii de apă şi canalizare reabilitată/modernizată;	- o parte din infrastructura de apă şi canalizare învechită - ceea ce duce la un număr mare de reparaţii; - pierderi de apă potabilă;

◆ - infrastructura software şi hardware bună; ◆ - contorizare inteligentă; ◆ - facturare bazată pe soft inteligent; ◆ - existenţa unor dotări moderne pentru intervenţii (maşini, echipamente, etc.) ; ◆ - dotare cu tehnologii moderne economice şi tehnice; ◆ - capacitatea de înmagazinare a apei potabile suficientă; ◆ - capacităţi bune de producţie, furnizarea continuă a serviciilor (alimentare cu apă potabilă şi colectare/epurare ape uzate)	● - consum mare de energie electrică.
4. Aspecte economice si financiare: ◆ - stabilitate financiară; ◆ - resurse financiare adecvate; ◆ - capacitate de plata; ◆ - perioada de încasare a facturilor de aproximativ 50 de zile; ◆ - capacitate de absorbţie a fondurilor europene.	● - zone neracordate la sistemul de canalizare.
5. Resurse umane: ◆ - drepturile, obligaţiile angajaţilor şi ale angajatorului sunt reglementate prin Contractul colectiv de muncă al Companiei; ◆ - Organigrama, Regulamentul de organizare şi funcţionare sunt actualizate ori de câte ori intervin modificări relevante; ◆ - forţa de muncă relativ stabilă şi calificată; ◆ - unitate de implementare proiecte cu experienţă în managementul proiectelor.	● - Personal îmbătrânit; ● - Dificultăţi în angajarea de personal calificat; ● - Lipsa de comunicare între departamente şi între personalul aceluiaşi departament.
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
◆ - finanţări nerambursabile din partea Uniunii Europene; ◆ - facilităţi legale pentru operatorii care realizează proiecte cu asistenţă financiară din partea Uniunii Europene; ◆ - disponibilitatea instituţiilor de credit în acordarea de credite în condiţii avantajoase;	● - preluarea unor sisteme publice apa-canal locale cu probleme tehnice; ● - lipsa eficienţei economice a operării în unele localităţi rurale; ● - neimplicarea civică a populaţiei în problemele de mediu; ● - creşterea preţului la serviciile de apă şi canalizare ceea ce va duce la în-

• - posibilitatea extinderii ariei de operare; - diversificarea paletei de servicii pentru satisfacerea şi a altor nevoi ale consumatorilor; - lipsa concurenţei; • - servirea unor grupuri suplimentare de clienţi - extinderea regionalizării; • - implementarea de noi tehnologii; • - îmbunătăţirea imaginii percepute de către consumatori.	• casarea cu întârziere a facturilor; • apariţia unor calamităţi naturale datorită modificărilor climatice; • schimbări demografice nefavorabile; • reducerea veniturilor populaţiei care duce la reducerea gradului de încălzire a contravalorii serviciilor prestate; • legislaţia care este extrem de fluctuantă: modificarea frecventă a actelor normative şi a legilor împiedicând societatea să se pregătească din timp pentru aplicarea lor; • rezistenţă la schimbare a personalului.
---	--

7.2. Puncte tari



1. ASPECTE INSTITUȚIONALE:

Contractul de delegare directă a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă şi de canalizare a fost semnat între ADIDAJBv şi Compania Apa Braşov.

Legislaţia de mediu pentru sectorul de apă armonizată cu legislaţia UE respectiv:

- Directiva 98/83/CE din 3 noiembrie 1998 privind calitatea apei destinate consumului uman este transpusă în Legea nr. 458 din 8 iulie 2002 privind calitatea apei potabile;
- Directiva 91/271/EEC din 21 mai 1991 privind tratarea apelor urbane reziduale este transpusă în Hotărârea nr.188 din 28 februarie 2002 pentru aprobarea unor norme privind condiţiile de descărcare în mediul acvatic a apelor uzate.

2. ASPECTE OPERAȚIONALE, DE MEDIU ŞI CALITATEA APEI:

- *Resurse de apă potabilă de bună calitate şi cantităţi suficiente.* Sistemele de alimentare cu apă exploatate de Compania Apa Braşov în toată aria de operare asigură în prezent alimentarea cu apă potabilă în municipii, oraşe şi comune în regim continuu 24h/24h, având capacităţi de înmagazinare suficiente sau soluţii alternative - dacă este cazul - astfel încât să poată fi asigurată continuitatea serviciului. Prin programe cu finanţări nerambursabile se vor realiza extinderi şi reabilitări ale infrastructurii de apă potabilă care vor îmbunătăţi performanţele serviciului.
- *Infrastructura publică extinsă/reabilitată prin programe de dezvoltare:* programele de dezvoltare a infrastructurii publice de alimentare cu apă şi de canalizare au vizat un număr important de sisteme de apă. Reabilitarea reţelelor a avut ca efect reducerea pierderilor de apă. Extinderea reţelelor a permis racordarea de noi

consumatori care implicit au dus la creşterea veniturilor.

- *Dispecerate modernizate*: o componentă importantă implementată prin programele de investiţii a fost automatizarea şi monitorizarea parametrilor de furnizare a apei potabile la toate obiectivele din cadrul sistemului. Acest lucru a permis transmiterea acestor parametri la un dispecerat central de unde un operator poate coordona funcţionarea alimentării cu apă la parametri optimi pentru întreaga arie de deservire. Acest sistem de monitorizare a parametrilor de alimentare cu apă duce la îmbunătăţirea şi eficientizarea serviciilor prestate de către Compania Apa Braşov şi nu în ultimul rând la creşterea satisfacţiei clientului fata de operator.
- *Monitorizare calitate apă potabilă şi apă uzată*: laboratoarele de apă potabilă şi ape uzate sunt acreditate RENAR.
- *Certificări sisteme de management*: certificările companiei sunt conforme cu standardele:
 - SR EN ISO 9001:2015 - sistem de management al calităţii;
 - SR EN ISO 14001:2015 - sistem de management de mediu;
 - SR ISO 45001:2018-sistem de management al sănătăţii şi securităţii ocupaţionale;
 - SR EN ISO 22000:2019 - sistem de management al siguranţei alimentului;
 - Sistemul de control intern managerial.

3. ASPECTE ECONOMICE SI FINANCIARE:

- *Capacitate de plată*: Compania deţine resurse financiare necesare funcţionării serviciilor şi dezvoltării;
- *Perioada de încasarea facturilor de circa 50 zile*: Utilizatorii sunt obligaţi să achite facturile reprezentând contravaloarea serviciului de care au beneficiat, în termenul de scadenţă de 15 zile de la data emiterii facturilor. Neachitarea facturii în termen de 30 de zile de la data scadentei atrage după sine penalităţi de întârziere calculate începând cu prima zi după data scadentei (prevederi din Legea nr. 241 din 22.06.2016 a serviciului de alimentare cu apa si canalizare).

4. RESURSE UMANE

- *Drepturile, obligaţiile angajaţilor şi ale angajatorului sunt reglementate prin Contract Colectiv de Munca al Companiei*: raporturile de muncă sunt reglementate prin Contracte Individuale de Muncă încheiate în baza şi cu respectarea Contractului Colectiv de Munca la nivelul Companiei, care este aliniat la Contractul Colectiv de Munca unic la nivelul grupului de operatori din serviciile publice de alimentare cu apă şi de canalizare.
- *Organigrama, Regulamentul de organizare şi funcţionare*: sunt actualizate anual sau atunci când apariţia unor schimbări o impune şi sunt aprobate de Consiliul de Administraţie.
- *UIP are experienţă în managementul proiectelor*.

7.3. Puncte slabe



1. SISTEME PUBLICE DE ALIMENTARE CU APA SI DE CANALIZARE CU O VECHIME MARE.

- Încă mai sunt în operare reţele de alimentare cu apă şi canalizare realizate la începutul secolului trecut şi care, datorită vechimii şi a degradării îmbinărilor, creează pierderi de apă cu repercusiuni negative asupra alimentării cu apă a consumatorilor. De asemenea datorită eroziunii canalizărilor vechi din beton se produc infiltraţii în subsolul clădirilor adiacente sau infiltraţii în canalizare cu efecte asupra procesului de tratare din staţia de epurare, datorită diluţiei mari a apelor uzate. Aceste probleme se vor putea elimina printr-un program coerent de reabilitare şi modernizare a sistemului.

2. LIPSA INFRASTRUCTURII PUBLICE DE CANALIZARE ÎN UNELE LOCALITĂŢI DIN ARIA DE OPERARE.

- Preocuparea de baza a societăţii este de continuare a strategiei regionale de dezvoltare a sectorului de apă şi apă uzată din judeţele unde operează în vederea îndeplinirii cerinţelor Acquis-ului de Mediu al Uniunii Europene prin promovarea investiţiilor în domeniul apei şi apei uzate pentru asigurarea conformării cu Directivele Europene. În acest sens în cadrul programului POIM au fost cuprinse pentru alimentarea cu apă toate localităţile eligibile sau care nu erau cuprinse în alte programe. Înfiinţarea sistemelor de canalizare au fost prevăzute în toate localităţile cu mai mult de 2.000 locuitori pentru care sunt cerinţe de a fi realizate în acest program.

Punctele slabe identificate cu ajutorul analizei SWOT trebuie să fie analizate sub aspectul cauzelor care le determină şi a efectelor pe care le produc. Odată definite şi fundamentate, societatea trebuie să aplice o strategie de eliminare sau de diminuare a lor. Pe termen mediu şi lung, punctele slabe se pot transforma în puncte tari, societatea putându-şi crea, în acest fel, noi avantaje competitive.



7.4. Provocări specifice actuale

Există o serie de provocări specifice cu care se confrunta Compania Apa Braşov raportate la situaţia contextuală. Principalele provocări cu care se confruntă compania sunt:

- *Managementul integrat al apei în condiţiile schimbărilor climatice*

Schimbările climatice globale vor mări probabil frecvenţa şi intensitatea secetelor şi inundaţiilor şi devin un factor din ce în ce mai important în ceea ce priveşte atât cantitatea, cât şi calitatea resurselor de apă subterană şi de suprafaţă. Resursele de apă trebuie gestionate într-o manieră holistică pentru generaţiile viitoare. Luând în considerare creşterea ritmului de extragere, problema optimizării modului în care utilizăm resursele de apă va deveni din ce în ce mai importantă pentru a avea în continuare apă potabilă de bună calitate. Combinaţia dintre secete şi

extragerea excesivă poate duce la reducerea pânzei freatice şi, în cele din urmă, la un posibil deficit de apă. Provocările principale ale managementului apei din prezent pot fi înţelese numai în contextul foarte larg al sistemelor socioeconomice. Abordarea integrată privind resursele de apă asigură faptul că managementul, dezvoltarea şi utilizarea resurselor de apă îndeplinesc cerinţele socioeconomice, ecologice, de dezvoltare durabilă şi multisectoriale. Se aplică soluţii tehnice complexe şi toate părţile interesate trebuie să se implice.

- *Creşterea necesarului/cerinţei de apă datorate extinderii sistemului de alimentare cu apă şi creşterii numărului de consumatori*

În toată lumea există o cerere crescută de servicii de alimentare cu apă, mai ales ca urmare a consolidării legislaţiilor naţionale şi cerinţelor UE privind apa potabilă. Este foarte importantă dezvoltarea unor planuri de alimentare cu apă care să transforme aceste cerinţe mai mari în soluţii practice.

Un obiectiv important îl constituie mărirea ariei de operate a societăţii, pe baza unor analize bine fundamentate, în vederea creşterii producţiei de apă şi eficientizării serviciilor. La momentul actual COMPANIA APA BRAŞOV operează în 27 de localităţi din 2 judeţe ale ţării Braşov şi Covasna.

- *Reducerea pierderilor şi a volumului de apă necontorizată*

Reducerea pierderilor de apă este foarte importantă pentru managementul corespunzător al unui serviciu de alimentare cu apă şi în care Compania va începe implementarea de programe de detectare a pierderilor pentru a reduce pierderile de apă din conducte. Definirea unor zone de contorizare districtuale şi sectorizarea reţelei de distribuţie a apei sunt instrumente puternice pentru identificarea zonelor cu cele mai mari pierderi şi stabilirea priorităţii eforturilor. Optimizarea consumului de energie este o altă măsură importantă pentru a asigura buna funcţionare a unui serviciu de alimentare cu apă. Eficientizarea din punct de vedere energetic este o prioritate în obiectivele şi programele de dezvoltare ale companiei, mai ales pe fondul creşterii foarte mari, în ultimul an al energiei electrice.

- *Menţinerea gradului de încasare la nivelul existent (circa 99%) este o altă provocare a companiei mai ales în contextul crizei generată de războiul din Ucraina. Riscurile generate de criza economică mondială sunt evaluate periodic şi s-au stabilit măsuri concrete de diminuare a acestora, activitatea comercială (facturare şi încasare) fiind analizată zilnic la toate nivelurile de decizie din companie.*

- *Scăderea costurilor de exploatare este o provocare a companiei, care s-ar putea realiza prin:*

- Diminuarea cheltuielilor inutile, prin detectarea cheltuielilor redundante sau nejustificate, Reducerea cheltuielilor operaţionale, prin reducerea consumului de energie, reducerea pierderilor de apă;
- Evaluarea tuturor cheltuielilor curente pentru a înţelege pe deplin structura costurilor operaţionale;
- Monitorizarea permanentă a cheltuielilor şi eliminarea cheltuielilor inutile;

- Aprobarea unor bugete de venituri şi cheltuieli realiste, monitorizarea încadrării în aceste sume;
- Asigurarea unei politici de tarificare echilibrate care:
 - să asigure resursele necesare operării, dezvoltării şi modernizării companiei;
 - să nu depăşească limitele de suportabilitate ale populaţiei ;
 - să asigure competitivitatea societăţii în raport cu alte societăţi din ţara cu acelaşi obiect de activitate;
- Optimizarea permanentă a costurilor de producţie şi de logistică, astfel încât, atingerea performanţelor dorite şi a nivelului serviciilor cerute de consumatori, să se realizeze cu costuri minime;
- Luarea măsurilor necesare achitării cu prioritate a furnizorilor şi a contribuţiilor la bugetul consolidat al statului şi la bugetul local ,prevenirea înregistrării de plăţi restante către furnizori şi, implicit, înregistrarea de cheltuieli suplimentare - majorări, penalităţi de întârziere, dobânzi, etc;
- Implicarea angajaţilor în procesul de reducere a costurilor poate fi realizată prin comunicare transparentă a obiectivelor şi beneficiilor, solicitarea şi valorificarea ideilor de reducere a costurilor.

8. INDICATORI CHEIE (ȚINTĂ) DE PERFORMANȚĂ FINANCIARI ȘI NEFINANCIARI PENTRU DIRECTORII (DIRECTORUL GENERAL ȘI DIRECTORUL ECONOMIC) SOCIETĂȚII

8.1. Cadrul legal



NORME METODOLOGICE din 27 iulie 2023 pentru stabilirea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari și a componentei variabile a remunerației membrilor consiliilor de administrație/supraveghere ale întreprinderilor publice, precum și a directorilor, respectiv a membrilor directoratului, aprobate prin HOTĂRÂREA nr. 639 din 27 iulie 2023.

Conform Art. 1, alin. (3). din capitolul I, Agenția pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice (AMEPIP), monitorizează și contribuie la îmbunătățirea performanței întreprinderilor publice, solicitând autorităților publice tutelare refacerea indicatorilor-cheie de performanță, atunci când aceștia nu ating un nivel minim aprobat, în conformitate cu dispozițiile art. 30 alin. (3¹) din OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare:

Indicatorii de performanță sunt clasificați în:

- financiari
- nefinanciari.

Criteriile folosite pentru selectarea ICP trebuie să îndeplinească, dar fără a se limita la acestea, următoarele cerințe:

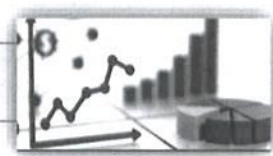
- a) să fie specifice, măsurabile, orientate în timp, posibil de obținut;
- b) să fie general aplicabile în cadrul sectorului de activitate, acolo unde este posibil;
- c) să fie transparente;
- d) să fie verificabile în mod independent;
- e) să ia în calcul obiectivele, țintele și rezultatele stabilite pentru întreprinderea publică;
- f) să fie compatibile cu specificul întreprinderii publice;
- g) să facă parte din categoriile de indicatori de performanță stabilite de către autoritatea publică tutelară a fi cele mai relevante pentru sectorul economic în care operează întreprinderea publică și pentru dimensiunea și scopul său, respectiv comercial, monopol reglementat, serviciu public.

Pentru o abordare echilibrată a evaluării performanței și a componentei variabile, ponderile ICP, care însumate reprezintă o cotă procentuală de 100%, se stabilesc conform modelului de mai jos:

- 50% ICP financiari;
- 25% ICP operaționali;
- 25% ICP responsabilități specifice activității de guvernanta corporativă.

Sub aspectul indicatorilor cheie de performanţă, se monitorizează permanent activitatea pe parcursul duratei mandatului de administrator.

8.2. INDICATORI FINANCIARI



ICP FINANCIARI (50%)

Politica de investiții: 10%

6.1.1. Rata cheltuielilor de capital (CapEX)

CAPEX = reprezintă investițiile realizate de o firmă în active fixe (durabile), necesare pentru desfășurarea și dezvoltarea activității sale pe termen lung.

CAPEX este suma cheltuielilor efectuate de o companie pentru achiziția, modernizarea sau întreținerea activelor fixe corporale, cum ar fi: clădiri, echipamente, utilaje, vehicule, infrastructură tehnologică etc.

CAPEX este folosit pentru a crește capacitatea de producție, a moderniza tehnologia sau a extinde activitatea.

Rata cheltuielilor de capital se calculează ca fiind procent din Total Active, nu doar o execuție bugetară. Acesta reprezintă un nivel moderat comparativ cu activele totale ale societății.

Formula de calcul:

$$\text{Rata cheltuielilor de capital} = \frac{\text{CAPEX}}{\text{Total active}} \times 100\%$$

Ținta propuse: $\geq 4\%$.

Finanțarea: 10%

6.1.2. Rata lichidității curente

Rata lichidității curente este un indicator financiar care arată capacitatea unei companii de a-și plăti datoriile curente folosind activele curente. Măsoară solvabilitatea pe termen scurt și răspunde la întrebarea: „Poate firma să-și achite obligațiile scadente în următoarele 12 luni, folosind ceea ce deține în prezent?”

Formula de calcul:

$$\text{Rata lichidității curente} = \frac{\text{Active curente (circulante)}}{\text{Datorii curente}} \times 100$$

Ținta propuse: > 1.0

Operațiuni: 10%

6.1.3. Viteza de rotație a creanțelor

Viteza de rotație a creanțelor este un indicator care măsoară timpul necesar pentru a converti creanțele în numerar.

Viteza de rotație a creanțelor este indicele financiar care măsoară cât de eficientă este

compania în colectarea creanţelor conturilor de la clienţii săi. Pentru ca companiile să fie într-o poziţie financiară mai bună, este important să poată colecta numerar eficient. În mod normal, un raport mai mare indică o pondere scăzută a creanţelor fata de cifra de afaceri şi înseamnă că compania îşi gestionează eficient creanţele contabile şi este capabilă să-şi transforme rapid creanţele în numerar. Un raport scăzut indică faptul că compania nu depune suficiente eforturi pentru a încasa creanţele sau nu poate să le încaseze, fapt ce poate conduce la anularea creanţelor care sunt puţin probabil să fie încasate.

Formula de calcul:

$$\text{Viteza de rotaţie a creanţelor} = \frac{\text{Cifra de afaceri netă}}{\text{Creanţe la începutul perioadei (T}_0\text{)} + \text{Creanţe la finalul perioadei (T}_1\text{)} : 2}$$

Ținta propusă: ≥ 4.09

Rentabilitatea: 10%

6.1.4. Rata de creștere a cifrei de afaceri nete

Rata de creștere a cifrei de afaceri nete este una dintre cele mai importante modalități de măsurare a succesului unei companii, deoarece indică dacă compania respectivă își dezvoltă sau nu afacerea.

Întreprinderile de stat reprezintă o mare parte a economiei, iar dezvoltarea acestora ar putea contribui în mod semnificativ la creșterea economică.

Creșterea cifrei de afaceri netă reprezintă creșterea procentuală a veniturilor companiei pe o perioadă fixă de timp, iar valoarea acestui indicator afectează direct profitabilitatea.

Creșterea anuală a cifrei de afaceri netă este calculată ca raport dintre valorile cifrei de afaceri nete înregistrate în perioada curentă și valoarea cifrei de afaceri nete înregistrate în perioada anterioară. O rată ridicată de creștere a cifrei de afaceri nete este adesea văzută ca un semn bun potrivit căruia compania se află pe o tendință de creștere.

Formula de calcul:

$$\text{Rata CA net} = \frac{\text{CA netă perioadă curentă (T}_1\text{)} - \text{CA netă perioada anterioară (T}_0\text{)}}{\text{CA netă perioada anterioară (T}_0\text{)}} \times 100$$

Ținta propusă: $> 2,48 \%$

Politica de dividende: 10%

6.1.5. Rata de plata a dividendelor

Rata de plată a dividendelor reprezintă măsurarea dividendelor plătite acționarilor în raport cu profitul net al întreprinderii publice. Dividendul reprezintă distribuirea câștigurilor întreprinderii, la un anumit interval de timp, către acționarii săi sub formă de numerar sau acțiuni.

Formula de calcul:

$$\text{Rata de plata a dividendelor} = \frac{\text{Dividende platite}}{\text{Profit net}} \times 100$$

Ținta propusă : 50%

8.3. INDICATORI NEFINANCIARI

A. ICP OPERATIONALI : 25%

Indicator referitor la clienți

7.3.1. Scorul satisfacției clienților: 10%

Scorul de satisfacție al clienților provine din sondajele aplicate într-o perioadă de timp unui număr de clienți.

Formula de calcul:

$$\text{Scor satisfacție clienți}(T_o) = \frac{\text{Total număr de evaluări de 4 și 5}(T_o)}{\text{Total număr evaluări}(T_{-1})} \times 100$$

Ținta propusă: ≥78%

Indicator referitor la angajați

7.3.2. Numărul de instruiți în materie de siguranță (N): 15%

Acesta indică numărul de instruiți în materie de siguranță pe angajat efectuate pe parcursul unui an. Indicatorul este relevant la sfârșitul anului.

Ni = Numărul total de ore de instruire în materie de siguranță care s-au realizat pe parcursul anului/angajat

Ținta propusă: ≥ 4 ore/oră/an

B. ICP GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ : 25%

7.3.3. Rata de participare la ședințele Consiliului de administrație: 5%

Formula de calcul:

$$\text{Rata de participare} = \frac{\text{Număr participanți la reuniunile comitetului de conducere}}{\text{Număr membri ai Consiliului de Administrație}} \times 100$$

Ținta propusă: 100%

7.3.4. Stabilirea politicilor de gestionare a riscului: 10%

Managementul riscului este determinant în scopul cunoașterii amenințărilor posibile la adresa activității companiei, a minimizării acestora sau chiar a acceptării lor prin măsuri care să fie la îndemâna întreprinderii.

Ținta propusă: DA

7.3.5. Ponderea componentelor fixe în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi: 10%

Reprezintă Valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerare din Valoarea totală a pachetului de remunerare.

Formula de calcul:

$$\text{Ponderea componentelor fixe } (T_0) = \frac{\text{Valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerare } (T_0)}{\text{Valoarea totală a pachetului de remunerare } (T_0)} \times 100$$

Ținta propusă : ≥66,67%

Nivelul specific al indicatorilor se poate modifica anual, odată cu aprobarea Bugetului de venituri și cheltuieli. Formula indicatorilor va ține cont de modificările obiective care apar în prevederile legislative sau alte dispoziții cu caracter obligatoriu.

Directorii nu pot fi răspunzători pentru neîndeplinirea indicatorilor cheie de performanță (ICP) din cauze de forță majoră sau independent de capacitatea lor de a influența acele elemente care compun ICP. Aceștia au însă obligația să înștiințeze acționarii în cazul în care se constată o deviere de la indicatorii de performanță stabiliți, cauzele care au determinat-o și măsurile pentru limitarea efectelor nocive.

Astfel, comunicarea dintre consiliul de administrație, directori și acționarii societății este esențială și trebuie să se facă periodic, vizând în principal gradul de îndeplinire a obiectivelor și evoluția indicatorilor de performanță.

Îndeplinirea indicatorilor financiari și nefinanciari de performanță finali se calculează după aprobarea situațiilor financiare anuale, în termenul prevăzut de legislație pentru depunere.

9. **CONSTRÂNGERILE, RISCURILE ŞI LIMITĂRILE PE CARE COMPANIA APA BRAŞOV LE POATE ÎNTÂM-PINA ÎN REALIZAREA OBIECTIVELOR TRASATE**



Există o serie de constrângeri, riscuri şi limitări în implementarea măsurilor propuse asupra cărora trebuie să manifestăm o grijă şi o capacitate previzională permanentă:

Risk Dinamica preţurilor şi tarifelor la o serie de inputuri vor avea ca şi până acum o detentă care trebuie imediat transpusă în scenarii posibile de evoluţie şi impact pentru a ne păstra poziţia de piaţă şi calitatea de sistem eficient si eficace pe termen lung.

Risk Fluctuaţia de personal şi lipsa forţei de muncă calificate: dificultăţi în procurarea forţei de muncă calificate, mai ales în afara oraşului reşedinţă de judeţ dar şi a costurilor cu personalul suplimentare care vor interveni pot constitui factori de întârziere în derularea activităţilor, o politica adecvată de personal putând reduce considerabil efectele acestei variabile.

Risk În implementarea proiectelor din cadrul PDD pot apărea anumite riscuri independente de strategia societăţii cum ar fi:

- Situaţii neprevăzute, care presupun investirea de resurse financiare, tehnice şi umane suplimentare;
- riscul de prelungire a duratei de execuţie datorită întârzierilor generate de contestaţii în faza de licitare a contractelor;
- incapacitatea antreprenorilor de a finaliza un contract în situaţia de criza economică (creşterea tuturor costurilor la produse şi servicii).

Risk O altă limitare poate apărea în zona cererii de servicii din zona rurală, în special în privinţa conectării la sistemul de canalizare, unde se preconizează un ritm mai lent de creştere în următorii ani.

Risk Sezonalitatea producţiei facturate de servicii.

Risk Riscul de nu putea prelua serviciile în anumite localităţi datorită refuzului autorităţilor locale.

Risk Riscul de apariţie a unor dezastre naturale ca urmare a modificărilor climatice.

Risk Evoluţia cadrului legislativ naţional — pot impune cerinţe suplimentare ce nu au fost luate în calcul iniţial. Acestea se pot reflecta în apariţia unor cerinţe financiare majorate (taxe, impozite, datorii fata de stat) sau întârzieri în execuţia investiţiilor si achiziţiilor.

Risk Instabilitatea guvernamentală care prin lipsa predictibilităţii poate crea dificultăţi în implementarea obiectivelor propuse.

O multitudine de factori interni şi externi independenţi de voinţa directorului general şi a directorului economic pot influenţa implementarea activităţilor propuse, dar aceste situaţii pot fi preîntâmpinate prin identificarea şi tratarea constrângerilor, riscurilor şi limitărilor în îndeplinirea obiectivelor.



10. CONCLUZII



Conducerea Companiei Apa Braşov SA îşi va îndeplini mandatul cu responsabilitate şi eficienţă maximă, transparenţă şi profesionalism faţă de acţionari, angajaţi, autorităţile administraţiei locale şi comunitate.

Conducerea Companiei, va asigura continuarea demersurilor de modernizare şi re tehnologizare a companiei, la nivelul întregii arii de operare, continuitatea serviciilor de înaltă calitate pentru consumatori şi condiţii de muncă adecvate pentru angajaţi. Planul de management a fost elaborat în urma analizei contextului organizaţional, economic, social, politic şi legislativ.

Îndeplinirea acestor obiective fundamentale va fi urmărită prin armonizarea politicilor manageriale şi de administrare cu principiile guvernantei corporative elaborate de către Organizaţia pentru Cooperare Economică şi Dezvoltare (OECD) şi în conformitate cu Ordonanţa de Urgenţă a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Responsabilitatea implementării prezentului plan de management, la nivel strategic, revine managerilor de nivel superior, în timp ce responsabilitatea implementării opţiunilor strategice la nivel de arie funcţională, revine managerilor de compartimente. În implementarea planului de management, echipa managerială a societăţii nu trebuie să subestimeze importanţa şi influenţa unor provocări, constrângeri, riscuri şi limitări în aplicarea măsurilor propuse, generate în primul rând de contextul macroeconomic.

Prezentul *Plan de Management* al Companiei Apa Braşov SA cuprinzând principiile directorate, obiectivele şi opţiunile strategice, precum şi indicatorii de performanţă obligatorii pentru echipa de management, reprezintă instrumentul de planificare strategică a politicii de administrare a societăţii şi din momentul aprobării, devine un instrument de referinţă pentru toţi administratorii, directorii şi personalul cu funcţii de conducere.

11. ANEXE



ANEXA NR. 1 – Investiții din Fonduri Proprii în derulare

Nr.	Denumire lucrare	UM	Cant.	Total valoare estimată	Valoare estimată 2025
				(lei fără TVA)	(lei fără TVA)
	CONTRACTE ÎN DERULARE				
1	Modernizarea și extinderea bazei de producție din Triaj			250,000.00	250,000.00
2	Reabilitare forajelor de mare adâncime	buc	46	20,869,500.00	14,220,800.00
3	Rețele de apă potabilă în Mercheaşa, com. Homorod, jud. Braşov (lucrări necesare finalizării investiției: rezervor, SPAP, subtraversări, cuplare în reţeaua existentă)			2,000,000.00	2,000,000.00
4	Proiectare şi execuţie instalaţii de racordare energie electrică pentru rezervorul de apă din: Săcele, Hoghiz şi Apaşa, SPAP Mercheaşa			306,049.00	306,049.00
	Total 1			23,425,549.00	16,776,849.00

Contractele subsecvente în derulare încheiate în baza Acordului Cadru sunt următoarele:

Nr.	Denumire lucrare	Total valoare estimată	Valoare estimată 2025
		(lei fără TVA)	(lei fără TVA)
1	Reabilitare reţea apă pe strada Panselelor Municipiul Braşov (acord cadru)	700,000.00	700,000.00
2	Lucrări de reparaţie a unui tronson de canalizare pe strada Nicolae Titulescu Municipiul Braşov (acord cadru)	120,000.00	120,000.00
3	Reabilitare şi contorizare branşamente de apă în Municipiul Braşov (acord cadru)	2,600,000.00	2,600,000.00
4	Contorizări zona Rupea (Fântâna, Hoghiz şi Ungra) (acord cadru)	2,800,000.00	2,800,000.00
5	Cuplare branşament nou existent cu instalaţia consumatorului în comuna Feldioara (cuplări în cămine existente) (acord cadru)	100,000.00	100,000.00
6	Reabilitare şi contorizare branşamente de apă în localităţile Ghimbav, Săcele şi Codlea (acord cadru)	8,000,000.00	8,000,000.00
7		400,000.00	400,000.00

	Execuția lucrărilor de reparație a colectorului existent pe strada Suişul Castelului în Municipiul Braşov (acord cadru) – este executată cu acord de săpătura		
8	Extindere şi reabilitare canalizare Rupea Gara, oraş Rupea jud. Braşov (lucrări DS2) (acord cadru)	200,000.00	200,000.00
9	Execuția lucrărilor de reparație a colectoarelor existente pe străzile Al Petofi, General Baulescu şi Constantin Lacea (acord cadru)	1,000,000.00	1,000,000.00
10	Montare debitmetre pe arterele de distribuție a apei potabile în com. Târlungeni		
	Total 2	15,920,000.00	15,920,000.00

Lucrările ce pot fi executate în baza acordului cadru (în limita valorii maxime estimate a acestuia) sunt enumerate mai jos:

Nr.	Denumire lucrare	Total valoare estimată	Valoare estimată 2025
		(lei fără TVA)	(lei fără TVA)
1	Reabilitare rețea de canalizare pe str. Carierei Mun. Braşov	1,000,000.00	1,000,000.00
2	Extindere rețea de canalizare pe str. Nisipului de Sus Mun. Braşov	1,600,000.00	1,600,000.00
3	Reabilitare conductă canalizare Calea Bucureşti – zona Selgros	4,000,000.00	4,000,000.00
4	Reabilitare conductă evacuare levigat din depozitul ecologic Stupini	300,000.00	300,000.00
5	Reabilitare rețea apă str. Poiana Doamnei în Poiana Braşov	700,000.00	700,000.00
6	Relocare arteră distribuție apă în comuna Hoghiz	1,000,000.00	1,000,000.00
7	Aducțiune Ghimbav-Codlea	5,500,000.00	500,000.00
8	Cămine pentru montare debitmetre pe artere de distribuție a apei potabile în Mun. Braşov	1,100,000.00	1,100,000.00
9	Colector canalizare Ghimbav în zona străzii Bisericii Romane	2,500,000.00	2,500,000.00
10	CL 10F- Etapa 2 Moeciu – Lucrări de construcții de canalizare de ape reziduale	2,500,000.00	2,500,000.00
11	Lucrări de extindere rețele/ subtraversări de apă – canalizare (în zona DJ 108, str. Nucului, str. Aleea 14), com. Hărman		
12	Reabilitare rețea de apă str. 13 Decembrie		

13	Tronson canalizare CM1-CM4EX- complex multifuncţional Sala polivalentă		
-	Total 3	20,200,000.00	15,200,000.00

Lucrările ce necesită procedura de achiziție și care nu pot fi executate în baza acordului cadru pe care Compania Apa Braşov îl are în derulare:

Nr.	Denumire lucrare	Total valoare estimată	Valoare estimată 2025
		(lei fără TVA)	(lei fără TVA)
1	Reabilitare SPAU Rupea, Rupea Gara, Homorod, Hoghiz, Feldioara, Hărman, Sânpetru și SPAU nou Homorod	5,800,000.00	5,800,000.00
2	Completări BV-CL-01 „Extinderea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare în cartierul Stupini, extinderea și reabilitarea sistemelor de alimentare cu apă în zona centrală și extindere conductă de aducțiune SP Rulmentul – SP Zizin”	10,000,000.00	5,000,000.00
3	Reabilitare rețele distribuție apă potabilă în zona cuprinsă între străzile Calea București, Poienelor și Carpaților în Municipiul Braşov	10,000,000.00	2,000,000.00
4	Realizare arteră apă în zona rezervorului Tâmpa, mun. Braşov		
5	Extindere rețea apă și canalizare în comuna Feldioara	1,600,000.00	1,600,000.00
6	Lucrări pentru monitorizare a presiunii și a debitelor de apă	1,050,000.00	1,050,000.00
7	Reabilitare stații de pompare apă potabilă (SP Rulmentul, SP Dealul Melcilor, SP Hărman și SP Zizin)	10,000,000.00	1,000,000.00
8	Mărirea capacității Stației de pompare apă uzată (SPAU 03) strada Pășunii Mun. Braşov	700,000.00	700,000.00
	Total 4	39,150,000.00	17,150,000.00

ANEXA NR. 2 - Lista investițiilor totale necesare pentru conformare cu Directiva apă Potabilă 98/1983

Nr crt	Denumire UAT	Denumire investiție	Valoare indicator fizic de monitorizare/ progres	U.M.	Valoare investiție (euro)	Valoare investiție (RON) curs euro 4.95	Descriere impact *	Sursa de finanțare	An finalizare	Observații
1	Brașov	Extindere aducțiune	6.566	km	3,907,543	19,396,262	Creșterea calității serviciului	PDD	2026	BV CL R01
2	Brașov	Extindere rețea distribuție apă	32.099	km	7,438,086	36,921,171	Creșterea calității serviciului	PDD	2026	BV CL R01, BV CL R02
3	Codlea	Extindere rețea distribuție apă	2.326	km	498,664	2,475,268	Creșterea calității serviciului	PDD	2027	BV CL R09
4	Săcele	STAP Bunloc	1	buc	231,739	1,150,306	Creșterea calității apei potabile	PDD	2027	BV CL R05
5	Săcele	Extindere aducțiune	3.826	km	704,703	3,498,005	Creșterea calității serviciului	PDD	2027	BV CL R05
6	Săcele	Stații de pompare apă potabilă	3	buc	185,223	919,410	Creșterea calității serviciului/ asigurarea necesarului de apă	PDD	2027	BV CL R05
7	Săcele	Extindere rețea de distribuție apă	9.544	km	2,011,984	9,987,086	Creșterea calității serviciului	PDD	2027	BV CL R05
8	Ghimbav	Stație clorinare	1	buc	181,258	899,728	Creșterea calității apei potabile	PDD	2027	BV CL R09
9		Extindere rețea de distribuție apă	5.05	km	791,938	3,931,022	Creșterea calității serviciului	POIM+PDD	2027	BV CL R13, BV CL R09

10	Rupea	Extindere staţie clo- rinare	1	buc	180,851	897,708	Creşterea calităţii apei potabile	PDD	2027	BV CL R10
11	Rupea	Extindere reţea de distribuţie apă	1.514	km	354,246	1,758,406	Creşterea calităţii serviciului	PDD	2027	BV CL R10
12	Bod	Extindere reţea de distribuţie apă	3.525	km	489,167	2,428,127	Creşterea calităţii serviciului	PDD	2026	BV CL R07
13	Hălchiu	Extindere aducţiune	0	km	0	0	Creşterea calităţii serviciului	PDD	2026	BV CL R08
14	Hălchiu	Extindere reţea de distribuţie apă	2.991	km	522,797	2,595,060	Creşterea calităţii serviciului	PDD	2026	BV CL R08
15	Hoghiz	Extindere aducţiune	3.322	km	400,693	1,988,960	Creşterea calităţii serviciului	PDD	2027	BV CL R11
16	Hoghiz	Extindere rezer- voare	2	buc	542,582	2,693,269	Asigurarea nece- sarului de apă si Creşterea calităţii apei potabile	PDD	2027	BV CL R11
17	Hoghiz	Staţii de pompare apă potabila	3	buc	555,049	2,755,152	Creşterea calităţii serviciului/ asigu- rarea necesarului de apă	PDD	2027	BV CL R11
18	Hoghiz	Extindere reţea de distribuţie apă	10.654	km	2,663,114	13,219,165	Creşterea calităţii serviciului	PDD	2027	BV CL R11
19	Sânpetru	Extindere reţea de distribuţie apă	11.884	km	2,006,983	9,962,262	Creşterea calităţii serviciului	PDD	2026	BV CL R07
20	CJ	Extindere clorinare Saros	1	buc	248,107	1,231,554	Creşterea calităţii apei potabile	PDD	2027	BV CL R11
21	CJ	Decantor lamelar Tărlung	1	buc	4,269,200	21,191,455	Creşterea calităţii apei potabile	PDD	2027	BV CL G01

	CJ	SISTEM SCADA Local	1	buc	2,996,710	14,875,069	Creşterea calităţii apei potabile	PDD	2027	BV CL G03
22	CJ	Conducte de aducţi- une apă potabilă UAT Sânpetru - UAT Bod-UAT Hălchiu	0	km	0	0	Creşterea calităţii serviciului	PDD	2026	BV CL R08
23	CJ	Conducte de aducţi- une apă potabilă UAT Hălchiu - UAT Feldioara	0	km	0	0	Creşterea calităţii serviciului	PDD	2026	BV CL R08
24	Hărman	Extindere reţea de distribuţie apă	9.883	km	379,500	1,883,762	Creşterea calităţii serviciului	PDD	2024	BV CL R06
25	Prejmer	Extindere aducţiune	7.917	km	572,725	2,842,892	Creşterea calităţii serviciului	PDD	2024	BV CL R06
26	Prejmer	Extindere reţea de distribuţie apă	11.134	km	838,729	4,163,283		PDD		
			Valoare totală necesara confor- mării (euro)		32,971,591	163,664,383				



ANEXA NR. 3 - Lista investiţiilor totale necesare pentru conformare cu Directiva privind Epurarea Apelor Uzate Urbane 271/1991

Nr crt	UAT	Aglomerare umană	Denumire investiție	Valoare indicator fizic de monitorizare/ progres	U.M.	Valoare investiție (euro)	Valoare investiție (RON) curs euro 4.95	Descriere impact*	Sursa de finanțare	An finalizare	Observații
1	Braşov	Braşov	Extindere rețea canalizare, inclusiv refulare	46.566	km	14,722,910	73,081,581	Creșterea gradului de confortare	PDD	2026	BV CL R01, BV CL R02
2	Braşov	Braşov	SPAU	27	buc	1,440,491	7,150,309	Creșterea gradului de confortare	PDD	2026	BV CL R01, BV CL R02
3	Codlea	Codlea	Extindere rețea canalizare, inclusiv refulare	2.843	km	625,883	3,106,758	Creșterea gradului de confortare	PDD	2027	BV CL R09
4	Codlea	Codlea	SPAU	2	buc	182,781	907,288	Creșterea gradului de confortare	PDD	2027	BV CL R09
5	Săcele	Săcele	Extindere rețea canalizare, inclusiv refulare	29.685	km	8,881,644	44,086,704	Creșterea gradului de confortare	PDD	2027	BV CL R05
6	Săcele	Săcele	SPAU	5	buc	469,966	2,332,817	Creșterea gradului de confortare	PDD	2027	BV CL R05
7	Ghimbav	Ghimbav	Extindere refulare	0.088	km	42,033	208,643	Creșterea calitatii serviciului prestat	PDD	2027	BV CL R09
8	Ghimbav	Ghimbav	SPAU	1	buc	87,933	436,482	Creșterea gradului de confortare	PDD	2027	BV CL R09

9	Rupea	Rupea	Extindere re- ţea canali- zare, inclusiv refulare	2.309	km	665,906	3,305,424	Creşterea gradu- lui de confor- mare	PDD	2027	BV CL R10
10	Rupea	Rupea	SPAU	1	buc	90,955	451,482	Creşterea gradu- lui de confor- mare	PDD	2027	BV CL R10
11	Bod	Bod	Extindere re- ţea canali- zare, inclusiv refulare	20.207	km	2,938,778	14,587,506	Creşterea gradu- lui de confor- mare	PDD	2026	BV CL R07
12	Bod	Bod	SPAU	9	buc	852,070	4,229,505	Creşterea gradu- lui de confor- mare	PDD	2026	BV CL R07
13	Hălchiu	Hălchiu	Extindere re- ţea canali- zare, inclusiv refulare	7.376	km	1,854,613	9,205,928	Creşterea gradu- lui de confor- mare	PDD	2026	BV CL R08
14	Hălchiu	Hălchiu	SPAU	2	buc	165,187	819,955	Creşterea gradu- lui de confor- mare	PDD	2026	BV CL R08
15	Hoghiz	Hoghiz	Extindere re- ţea canali- zare, inclusiv refulare	0.256	km	89,684	445,173	Creşterea gradu- lui de confor- mare	PDD	2027	BV CL R11
16	Hoghiz	Hoghiz	SPAU	1	buc	86,180	427,780	Creşterea gradu- lui de confor- mare	PDD	2027	BV CL R11
17	Hărman	Hărman	Extindere re- ţea canali- zare, inclusiv refulare	12333	km	629,406	3,124,246	Creşterea gradu- lui de confor- mare	POIM + PDD	2024	BV CL R06
18	Hărman	Hărman	SPAU	4	buc	120,638	598,823	Creşterea gradu- lui de confor- mare	POIM + PDD	2024	BV CL R06

19	Prejmer	Prejmer	Extindere re- ţea canali- zare, inclusiv refulare	13.434	km	1,512,671	7,508,596	Creşterea gradu- lui de confort mare	PDD	2024	BV CL R06
20	Prejmer	Prejmer	SPAU	4	buc	184,089	913,781	Creşterea gradu- lui de confort mare	PDD	2024	BV CL R06
21	Sânpetru	Sânpetru	Extindere re- ţea canali- zare, inclusiv refulare	16.355	km	3,558,476	17,663,563	Creşterea gradu- lui de confort mare	PDD	2026	BV CL R07
22	Sânpetru	Sânpetru	SPAU	2	buc	253,693	1,259,281	Creşterea gradu- lui de confort mare	PDD	2026	BV CL R07
23	CJ		Extindere re- ţea canali- zare	5451	km	1,056,091	5,242,225	Creşterea gradu- lui de confort mare	PDD	2026	BV CL R07
24	CJ		SPAU (Sânpe- tru)	1	buc	173,552	861,477	Creşterea gradu- lui de confort mare	PDD	2026	BV CL R07
25	CJ		Instalaţie us- care nămol SEAU Feldi- oara	1	buc	7,614,591	37,797,307	Creşterea calitate serviciu prestat	PDD	2027	BV CL G02
26	CJ		Extindere şi modernizare sistem SCADA regio- nal	1	buc	1,832,850	9,097,901	Creşterea calită- ţii serviciilor prin eficientizarea monitorizării proceselor şi pa- rametrilor teh- nici	PDD	2027	BV CL G03
			Valoare totală necesară con- formării (euro)			50,133,071	248,850,538				

ANEXA NR. 4 – Investiții din Fonduri Europene în derulare

Nr crt	UAT	Denumire investiție	Valoare indicator fizic de monitorizare/progres	U.M.	Valoare investiție (euro)	Valoare investiție (RON) curs euro 4.9638	Descriere impact*	Sursa de finanțare	An finalizare	OBS	Stadiu fizic (%)	An finalizare lucrărilor fizice	Stadiu Valoric (%)	An finalizare finanțării	Observații
1	CL R01 Braşov	Extindere aducțiune	6.566	km	23.875,228	118,511,857	creșterea gradului de acces la servicii de alimentare cu apă potabilă	POIM+PODD	2026		42%	2026	65%	2026	BV CL R01
2	CL R01 Braşov	Extindere rețea apă	28.482	km							66%				
3	CL R01 Braşov	Reabilitare rețea apă	5.333	km							42%				
4	CL R01 Braşov	Extindere canalizare	40.113	km			creșterea gradului de acces la servicii de colectare a apelor uzate				60%				
5	CL R01 Braşov	Refulare	6.336	km							41%				
6	CL R01 Braşov	SPAU	24	buc							0%				

7	CL R05 Săcele	Extindere aducţi- une	3.726	km	27,461,608	136,313,932	creşterea gra- dului de ac- ces la servicii de alimentare cu apă pota- bilă	PDD	2027	0%	2027	0.008%	2027
8	CL R05 Săcele	Extindere reţea apă	9.517	km						0%			
9	CL R05 Săcele	Staţii pompare apă pota- bilă	2	buc						0%			
10	CL R05 Săcele	Staţie clorinare	1	buc						0%			
11	CL R05 Săcele	Reabili- tare re- ţea apă	39.35	km						0%			
12	CL R05 Săcele	Extindere canali- zare	26.065	km			creşterea gra- dului de ac- ces la servicii de colectare a apelor uzate			0%			
13	CL R05 Săcele	Refulare	1305	km						0%			
14	CL R05 Săcele	Reabili- tare re- ţea cana- lizare	21.104	km						0%			
15	CL R05 Săcele	SPAU	4	buc						0%			

16	CL R07 Sânpe- tru	Extindere reţea apă	11.883	km	3,990,614	19,808,609		PDD	2027	0%	2027	0%		
17	CL R07 Sânpe- tru	Extindere canali- zare	18.593	km						0%		0%		
18	CL R07 Sânpe- tru	Refulare	3.252	km						0%		0%		
19	CL R07 Sânpe- tru	SPAU	3	buc						0%		0%		
20	CL R07 Bod	Extindere reţea apă	3.526	km				PDD	2027	0%	2027	0%		
21	CL R07 Bod	Reabili- tare re- ţea apă	0.294	km						0%		0%		
22	CL R07 Bod	Extindere canali- zare	8.25	km						0%		0%		
23	CL R07 Bod	Refulare	11.963	km						0%		0%		
24	CL R07 Bod	Reabili- tare re- ţea cana- lizare	0.319	km						0%		0%		
25	CL R07 Bod	SPAU	9	buc						0%		0%		
26	CL R03 Braşov	Reabili- tare re- ţea apă	33.267	km	19,209,752	95,353,367		PDD	2028	0%	2028	0%		
27	CL R03 Braşov	Reabili- tare ar- tera apă	13.017	km						0%		0%		



28	CL R08 Hălchiu	Extindere reţea apă	2.992	km	5,825,652	28,917,372		PDD	2027	0%	2027	0%		
29	CL R08 Hălchiu	Reabili- tare re- ţea apă	12.593	km						0%				
30	CL R08 Hălchiu	Extindere canali- zare	6.562	km						0%				
31	CL R08 Hălchiu	Reabili- tare re- ţea cana- lizare	4.882	km						0%				
32	CL R08 Hălchiu	Refulare	814	km						0%				
33	CL R08 Hălchiu	SPAU	2	buc						0%				
		TOTAL			80,362,854	398,905,136								



ANEXA NR. 5 - INDICATORI CHEIE DE PERFORMANŢĂ 2025-2028

Indicatori cheie de performanță (ICP) stabiliți pentru directorul general și directorul economic
ai Companiei APA Braşov SA

Nr. Crt	CATEGORIE	INDICATORUL (ICP)	FORMULA DE CALCUL	U/M	Nivel tinta	Pondere
I. INDICATORI FINANCIARI (50%)						
A. INDICATORI FINANCIARI (25%- 50%)- 50%						50%
1	Politica de investitii	Rata cheltuielilor de capital (CapEx)	$CapEx = \frac{\text{Cheltuieli de capital}}{\text{Total active}} \times 100$	%	4.00%	10%
2	Finantarea	Rata lichiditatii curente (CR)	$CR = \frac{\text{Active curente (circulante)}}{\text{Datorii curente}} \times 100$		>1.0	10%
3	Operatiuni	Viteza de rotatie a creanțelor (RT)	$RT = \frac{\text{Cifra de afaceri neta}}{[\text{Valoare creante T0} + \text{Valoare creante T1}] : 2}$		4.00	10%
4	Rentabilitate	Rata de crestere a cifrei de afaceri nete	$RCA_{net} = \frac{\text{Cifra de afaceri neta (T}_1\text{)} - \text{Cifra de afaceri neta (T}_0\text{)}}{\text{Cifra de afaceri neta (T}_0\text{)}} \times 100$	%	2%	10%
5	Politica de dividende	Rata de plata a dividendelor	$Rdiv = \frac{\text{Dividende plătite}}{\text{Profit net}}$	%	50%	10%
II. INDICATORI NEFINANCIARI						
B. INDICATORI OPERATIONALI (10 - 25%) 25%						25%
6	Indicatori referentiala clienti	Scorul satisfactiei clientilor	$Scor\ satisfactie\ clienti\ (T0) = \frac{\text{Total\ numar\ de\ evaluari\ de\ 4\ si\ 5\ (T}_0\text{)}}{\text{Total\ numar\ evaluari\ (T}_0\text{)}} \times 100$	%	88%	10%
7	Indicator referentiala angajati	Numarul mediu de ore de formare si instruire per angajat (N)	Nh = Numar total de instruiiri in materie de siguranta/ angajat	ore	>4	15%
C. INDICATORI SPECIFICI ACTIVITATI DE GUVERNANTA CORPORATIVA (10 - 25%) 25%						25%
8	Guvernanta corporativa	Rata de participare la sedintele Consiliului de Administratie **	$Rp = \frac{\sum_{i=1}^n \text{numarul participantilor la sedinta}}{\text{Numar total membrii} \cdot \text{Numar sedinte}}$	%	100%	10%
9		Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	Confirmarea stabilirii politicilor	DA/ NU	da	10%
10		Ponderea componentelor fixe in remunerarea administratorilor executivi si a administratorilor	$x = \frac{\text{Valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerare}_t}{\text{Valoarea totala a pachetului de remunerare}_t}$	DA/ NU	66,67%	5%
						100%

* Indicatorii se raportează la perioada mandatului și în proporționalitate cu durata acestuia și sunt actualizați conform actualei legislații

**Rata de participare a directorilor care nu sunt și administratori se calculează ținând seama de nr. de sedințe la care aceștia au fost invitați să participe

***Directorii contribuie la identificarea, evaluarea și testarea măsurilor de limitare a riscurilor

