

**PROIECT  
SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI**

**a Autorității Publice Tutelare  
Consiliul Local al Orașului Voluntari  
pentru  
S.C. Euro Apavol S.A.  
2024-2028**

## Cuprins

Introducere .....	3
1. Sinteza strategiei guvernamentale și locale în domeniul în care acționează întreprinderea publică .....	4
2. Viziunea Autorității Publice Tutelare, misiunea și obiectivele întreprinderii publice, derivate din politica guvernamentală sau locală din domeniul de activitate în care operează întreprinderea publică .....	9
● Obiective generale .....	10
● Obiective specifice .....	11
● Indicatori de performanță obligatorii .....	12
3. Prezentarea generală și încadrarea întreprinderii publice .....	13
4. Angajamentul autorității publice tutelare în legătură cu modalitatea de asigurare a compensațiilor corespunzătoare sau de plată a obligației de serviciu public .....	16
5. Așteptări privind politica de dividende.....	16
6. Așteptări privind politica de investiții .....	17
7. Așteptările acționarilor cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice .....	18
8. Așteptări privind calitatea și siguranța serviciilor prestate de întreprinderea publică .....	19
9. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative.....	21
10. Așteptări privind cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli.....	22

## Introducere

Întreprinderea publică **S.C. Euro Apavol S.A.**, operator regional al serviciului public de apă și canalizare, joacă un rol esențial în asigurarea accesului comunităților la resurse vitale de apă potabilă și la servicii de canalizare sigure. Aceasta contribuie direct la sănătatea publică, asigurând furnizarea unei ape de calitate și gestionarea eficientă a apelor uzate, prevenind astfel riscurile de contaminare și boli. De asemenea, operatorul susține dezvoltarea durabilă a regiunii prin investiții în infrastructură, care asigură continuitatea și calitatea serviciilor pe termen lung. Fiind un pilon al serviciilor publice, întreprinderea publică își aduce aportul la bunăstarea economică și socială a comunităților, garantând stabilitate și suport pentru alte sectoare economice. În plus, prin responsabilitatea sa față de mediu și resursele naturale, operatorul contribuie la protejarea ecosistemelor locale și la gestionarea sustenabilă a resurselor de apă.

În calitate de Autoritate Publică Tutelară, Consiliul Local al Orașului Voluntari publică prezenta **SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI**, document de lucru care stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale **SC EURO APAVOL SA**. Scrisoarea de așteptări face parte din setul de documente obligatorii cu care începe procesul de selecție a membrilor consiliului de administrație pentru întreprinderile publice și este parte din componenta inițială a Planului de selecție. Documentul stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere, precum și politica autorității publice tutelare privind obligațiile specifice legate de asigurarea serviciului public. Prezentul document cuprinde obiectivele întreprinderii publice, care stau la baza stabilirii criteriilor specifice de selecție a candidaților aflați pe lista scurtă.

Totodată. Scrisoarea de așteptări este un document de lucru și are rolul de ghid al candidaților participanți la recutarea pentru posturile de membri ai Consiliului de Administrație/Directorii ai SC Euro Apavol SA , în întocmirea Declarației de intenție (document de lucru prin care aceștia își prezintă viziunea sau programul privind dezvoltarea întreprinderii publice) și, ulterior, de a ghida Consiliul de Administrație/Directorii în redactarea Planului de administrare/management.

Prezenta Scrisoare de așteptări este elaborată în temeiul prevederilor OUG nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu adăugirile și modificările ulterioare și ale normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobate prin Hotărârea Guvernului cu nr. 639/2023.

Scrisoarea de așteptări este aprobată prin act administrativ al conducătorului autorității publice tutelare, ca parte din componenta inițială a Planului de selecție. Ulterior aprobării Scrisoarea de așteptări se publică pe paginile de internet ale autorității publice tutelare, întreprinderii publice și AMEPIP, odată cu componenta inițială a planului de selecție.

## **1. Sinteza strategiei guvernamentale și locale în domeniul în care acționează întreprinderea publică**

Până în prezent, managementul resurselor de apă s-a axat pe asigurarea necesarului de apă pentru agricultură, industrie, producerea de energie electrică, navigație și uz casnic, precum și pe protecția împotriva inundațiilor. Cu toate acestea, exploatarea intensă a apei, intervențiile antropice în bazinele hidrografice și schimbările climatice au amplificat caracterul stocastic al proceselor hidrologice, precum și intensitatea și frecvența inundațiilor și secetelor. Aceasta are un impact negativ asupra disponibilității resurselor de apă pe cap de locuitor.

Provocările actuale sunt interconectate și nu pot fi abordate prin metodele tradiționale sectoriale de gestionare a cerințelor de apă pentru diverse activități economice. Astfel, optimizarea utilizării apei, bazată pe rezultatele cercetării științifice transdisciplinare, împreună cu educația și formarea pentru managementul durabil al acestei resurse, reprezintă fundamentul esențial pentru dezvoltarea instituțională sustenabilă și guvernarea apei în contextul schimbărilor globale și al securității apei.

Contextul european este definit de eforturile concertate ale statelor membre ale Uniunii Europene de a asigura protecția eficientă a resurselor de apă, recunoscute ca fiind esențiale pentru viața umană, animală și vegetală, precum și indispensabile pentru economie. Protecția resurselor de apă reprezintă un pilon central al politicii de mediu în Europa. Este larg recunoscut că apa are un rol crucial în reglarea climatică și că problemele legate de cantitatea și calitatea resurselor de apă depășesc granițele naționale.

La nivel național, conform Legii apelor nr. 107/1996, cu modificările și completările ulterioare, stabilirea regimului de folosire a resurselor de apă, indiferent de forma de proprietate, este un drept exclusiv al Guvernului, exercitat prin autoritatea publică centrală din domeniul apelor, și anume Ministerul Apelor, Mediului și Pădurilor. Acesta aplică strategia și programul de guvernare în domeniul apelor, realizează politicile naționale în strânsă corelare cu cele de la nivel european și internațional și le implementează asigurând coordonarea aplicării strategiilor și programului Guvernului în domeniu. Prin structurile sale de specialitate (Direcția Generală Ape și serviciile și compartimentele din cadrul acesteia), precum și prin structurile aflate în coordonarea sa (Administrația Națională "Apele Române" și Administrațiile Bazinale de Ape din subordinea acesteia), autoritatea publică centrală din domeniul apelor monitorizează, controlează și reglementează activitățile din domeniul apelor, în unitățile din sectorul public, mixt și privat, în conformitate cu atribuțiile conferite de lege.

*Viziunea Strategiei naționale de gospodărire a apelor* (proiect aflat în consultare publică) prevede ca autoritățile din domeniul apelor, respectiv autoritatea publică centrală și autoritățile competente de gospodărire a apelor, să fie instituții transparente, de încredere și responsabile, să servească intereselor societății și să urmărească în mod

proactiv progresul activităților de gospodărire a apelor în România, conform cerințelor de dezvoltare economico – sociale ale țării noastre și ale evoluțiilor europene și internaționale.

Autoritățile din domeniul apelor trebuie să acționeze pentru a proteja apele, pentru a garanta generației actuale și celor viitoare ape curate și în cantitate suficientă, în armonie cu dezvoltarea economică și progresul social, să își asume respectarea celor mai înalte standarde de transparență, răspundere și integritate, în colaborare cu alte instituții publice, sectorul privat și organizații ale societății civile. În acest sens, autoritățile competente de gospodărire a apelor trebuie să-și consolideze capacitatea de management și performanțele organizaționale, cu scopul de a-și putea duce la îndeplinire responsabilitățile. Totodată, autoritățile de gospodărire a apelor trebuie să aibă în vedere satisfacerea nevoilor cetățenilor, să țină seama de problemele și opiniile acestora și să poarte un dialog permanent cu aceștia, evaluând continuu rezultatele acțiunilor întreprinse, pentru a-și îmbunătăți în mod constant activitatea.

● *Principiile propuse în proiectul de strategie sunt:*

- *principiul dezvoltării durabile* – principiu care presupune realizarea unei armonizări între obiectivele economice, responsabilitatea socială și protecția mediului;
- *principiul managementului integrat al apelor* – principiu derivat din conceptul de dezvoltare durabilă. Potrivit acestui principiu, apa este o parte integrantă a ecosistemelor și în același timp constituie un bun cu valoare socială și economică. În consecință, folosințele de apă sunt privite nu numai sub aspectul cantitativ al cerințelor de apă, ci și sub aspect calitativ, al evacuării de ape uzate. Relația dintre utilizatorii de apă și administratorul acesteia influențează atât starea mediului înconjurător, cât și mediul social în care se desfășoară această relație;
- *principiul abordării ecosistemice* - însușirea și transpunerea în practică a acestui principiu înseamnă recunoașterea faptului că toate aspectele ecologice, sociale și economice sunt privite ca fiind de egală importanță.
- *principiul participării publicului* - prin informarea, consultarea și implicarea activă a utilizatorilor de apă, riveranilor și publicului în activitățile de gospodărire a apelor;
- *principiul abordării gospodăririi apelor la nivel de bazin/spațiu hidrografic* și a unor programe de măsuri elaborate în concordanță cu prevederile Directivei Cadru Apa și ale celorlate directive europene în domeniul apei;
- *principiul aplicării celor mai bune practici privind gospodărire a apelor* propuse de Uniunea Europeană și de Comisia Economică a Națiunilor Unite pentru Europa.

- *Obiectivele strategice (OS) propuse în proiectul de strategie sunt:*
- **OS1** - *Managementul integrat al resurselor de apă pentru asigurarea utilizării durabile a resurselor de apă.*

Satisfacerea necesităților cantitative ale diferitelor folosințe de apă trebuie să ia în considerare efectele fiecărei folosințe asupra celorlalte în vederea asigurării unei utilizări durabile de lungă durată, precum și protejarea resurselor existente. Asigurarea necesarului de apă este influențat de dezvoltarea sistemelor de alimentare cu apă, dezvoltarea industriei, agriculturii și turismului și o utilizare eficientă a apei.

OS1.1. Asigurarea cu apă în cantitate suficientă și de bună calitate a tuturor folosințelor de apă atât cele din amonte cât și cele din aval inclusiv folosința de mediu (debitul ecologic).

OS1.2. Exploatarea și întreținerea infrastructurii de gospodărire a apelor în vederea realizării unui management durabil.

OS1.3. Armonizarea măsurilor de management a apelor cu ale altor sectoare.

- **OS2** - *Gestionarea și protecția resurselor de apă în vederea atingerii și conservării stării bune a apelor de suprafață și subterane și prevenirii deteriorării acestora*

Reducerea treptată a poluării cu substanțe prioritare și eliminarea treptată a emisiilor, evacuărilor și pierderilor de substanțe prioritare periculoase, atingerea și menținerea stării bune precum și prevenirea deteriorării stării tuturor corpurilor de apă de suprafață, va asigura menținerea și îmbunătățirea funcțiilor ecologice ale apelor și implicit protecția apelor de suprafață și subterane ca rezervă de apă potabilă.

OS2.1. Cunoașterea calitativă și cantitativă a resurselor de apă prin programul de activități de hidrologie, hidrogeologie și managementul resurselor de apă, alte studii și proiecte în domeniu.

OS2.2. Atingerea și menținerea unei stări bune a tuturor corpurilor de apă de suprafață și subterană.

OS2.3. Protecția ecosistemelor acvatice și a celor terestre dependente de apă.

- **OS3** - *Reducerea riscurilor legate de apă, în contextul schimbărilor climatice - lipsa de apă și seceta, eroziunea malurilor și falezelor; acțiuni distructive ale inundațiilor) asupra populației, activității economice, mediului și patrimoniului cultural.*

OS3.1. Estimarea evoluției cerințelor de apă pentru diverși utilizatori considerând și impactul schimbărilor climatice.

OS3.2. Creșterea rezilienței la dezastrele cauzate de riscurile naturale accentuate de schimbările climatice;

OS3.3. Dezvoltarea capacității de intervenție și răspuns a structurilor responsabile cu managementul situațiilor de urgență generate de inundații ori secetă.

● **OS4.** - *Dezvoltarea cadrului legislativ, organizațional și științific din domeniul gospodăririi apelor.*

Autoritățile competente în domeniul gospodăririi apelor monitorizează, controlează și reglementează activitățile din domeniu prin elaborarea, actualizarea și coordonarea aplicării strategiilor planurilor și programelor specifice împreună cu alte autorități, administrații județene și autorități locale, sectoare economice și instituții științifice, de cercetare și proiectare etc.

OS4.1. Adaptarea reglementărilor naționale la evoluția și cerințele aquis-ului comunitar în domeniul apelor precum și la obligațiile cuprinse în tratatele la care România este parte.

OS4.2. Perfecționarea cadrului organizațional care să asigure atragerea și menținerea resurselor umane cu înaltă calificare tehnică specifică.

OS4.3. Dezvoltarea cadrului științific necesar pentru fundamentarea deciziilor în domeniul gospodăririi resurselor de apă.

*Serviciul public* de alimentare cu apă și canalizare, parte integrantă a serviciilor comunitare de utilități publice, se instituie, organizează și gestionează sub auspiciile autorităților administrației publice locale. Acest serviciu, denumit în continuare Serviciul de Alimentare cu Apă și Canalizare, are ca obiectiv principal furnizarea apei potabile, gestionarea canalizării și epurarea apelor uzate pentru toți utilizatorii din unitățile administrativ-teritoriale deservite.

Furnizarea acestui serviciu se realizează prin exploatarea unei infrastructuri tehnico-edilitare dedicate, cunoscută sub denumirea de Sistem Public de Alimentare cu Apă și Canalizare. Sistemele publice de alimentare cu apă și canalizare a apelor uzate reprezintă ansambluri tehnologice și funcționale integrate, acoperind întregul circuit tehnologic, de la captarea apei brute din surse naturale până la evacuarea în receptorii naturali a apelor uzate epurate.

Conform principiilor Strategiei Naționale de Dezvoltare Durabilă 2030 și Agendei 2030 pentru Dezvoltare Durabilă, obiectivele care se referă la populație în raport cu apa sunt:

- conectarea gospodăriilor populației din orașe, comune și sate compacte la rețeaua de apă potabilă și canalizare în proporție de cel puțin 90 %;
- creșterea accesului la apă potabilă pentru grupurile vulnerabile și marginalizate.

Directiva 2020/2184 privind calitatea apei destinate consumului uman, transpusă în legislația națională, prevede și faptul că statele membre trebuie să ia măsuri pentru a îmbunătăți sau a menține accesul întregii populații la apă, în special al grupurilor vulnerabile și marginalizate ale societății. Prin Ordonanța nr. 7/2023, privind calitatea apei potabile, s-a creat cadrul legal pentru accesul neîngrădit a populației vulnerabile la sărăcie la servicii de alimentare cu apă și canalizare/epurare de calitate. De asemenea, prin Legea nr. 241/2006, a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, cu modificările și completările ulterioare, precum și prin alocarea din PNRR (Componenta C1 - Managementul apei, I3), este posibilă finanțarea din bugetul local și fonduri europene sprijinirea conectării populației cu venituri mici la rețelele de alimentare cu apă și canalizare existente.

În acest context îmbunătățirea activității manageriale trebuie să reprezinte soluția viabilă care să ducă la îndeplinirea obiectivelor stabilite de către acționari, pornind de la îndeplinirea angajamentelor pe care România și le-a asumat prin Tratatul de aderare la Uniunea Europeană, respectiv să atingă standardele de mediu ale UE, Capitolul 22-Mediu din tratat și pentru a ajunge cotele stabilite prin Directiva 98/83/ CE pentru apa potabilă și Directiva 91/271/CCE pentru apă uzată. De asemenea trebuie urmărită îndeplinirea strategiei de dezvoltare multianuală care are scopul de a asigura extinderea, modernizarea și eficientizarea serviciilor de alimentare cu apă și a infrastructurii tehnico-edilitare aferente acestora la standardele europene.

#### ●Regionalizarea serviciilor de apă și canalizare

Pentru a beneficia de servicii corespunzătoare și pentru a se conforma standardelor UE a fost identificată nevoia autorităților locale de a investi în întreținerea, reabilitarea și extinderea infrastructurilor de apă și canalizare și de a se asigura că în toate localitățile sunt îndeplinite nevoile populației privind accesul la servicii de calitate la tarife accesibile.

În sprijinul autorităților locale au fost realizate programe naționale care vizează susținerea investițiilor din fonduri de finanțare pre/post- aderare, urmărind-se:

- accesarea finanțării internaționale pentru aglomerările mici/mijlocii/mari, în vederea reabilitării și modernizării infrastructurilor locale de alimentare cu apă și canalizare;



- *promovarea unor operatori regionali care să se auto-susțină, prin introducerea principiilor de recuperare a costului și de eficientizare a operațiunilor acestora.*

Procesul de regionalizare constituie un element cheie nu numai pentru îmbunătățirea calității serviciilor și eficientizarea costurilor cu acestea, dar și în scopul conformării cu directivele europene în domeniul mediului, pentru asigurarea durabilității investițiilor și a operațiunilor și pentru obținerea unei dezvoltări regionale sustenabile și echilibrate.

Procesul de regionalizare constă în concentrarea operării serviciilor furnizate unui grup de unități administrative teritoriale dintr-o zonă geografică definită în raport cu un bazin hidrografic și/sau în cadrul unor limite teritorial administrative (municipalități, județ). Prin aceasta concentrare s-a urmărit eliminarea fragmentării excesive a acestui sector, eficiența operării și realizarea de economii la scară.

Din punct de vedere instituțional, procesul de regionalizare a fost definitivat prin reorganizarea serviciilor publice deținute de municipalități, în funcție de 3 elemente instituționale cheie:

- Asociația de Dezvoltare Intercomunitară (ADI);
- Operatorul Regional (OR);
- Contractul de Delegare a Gestiunii Serviciilor.

Delegarea managementului serviciilor reprezintă punctul central al organizării operaționale și instituționale a managementului serviciilor regionale de apă și canalizare și este proiectat cu scopul să:

- reglementeze și să echilibreze relația dintre autoritățile locale reprezentate de ADI și OR;
- *Să se concentreze pe pregătirea, finanțarea și implementarea planurilor de investiții.*

## **2. Viziunea Autorității Publice Tutelare, misiunea și obiectivele întreprinderii publice, derivate din politica guvernamentală sau locală din domeniul de activitate în care operează întreprinderea publică**

● SC EURO APAVOL S.A a fost înființată în scopul exploatarei și gestionării serviciului de alimentare cu apă și de canalizare pe raza de competență a unităților administrativ-teritoriale reprezentate de membrii Asociației de Dezvoltare Intercomunitare EURO APA, cu respectarea următoarelor principii:

- a) securitatea serviciului;
- b) tarifarea echitabilă;
- c) rentabilitatea, calitatea și eficiența serviciului;
- d) transparența și responsabilitatea publică;
- e) continuitatea din punct de vedere cantitativ și calitativ;
- f) adaptabilitatea la cerințele utilizatorilor;

- g) accesibilitatea egală a utilizatorilor la serviciul public, pe baze contractuale;
- h) respectarea reglementărilor specifice din domeniul gospodăririi apelor, protecției mediului și sănătății populației.

Inițiativa înființării acestui operator regional a aparținut Primarului orașului Voluntari, care în cadrul ședinței Consiliului Local Voluntari din data de 20.07.2010 a susținut oportunitatea și necesitatea înființării unei societăți comerciale cu următoarele obiecte de activitate:

- captarea, tratarea și distribuția apei;
- colectarea și epurarea apelor uzate.

Scopul întregii activități al SC EURO APAVOL SA are la bază gestionarea responsabilă optimă atât pe termen mediu, cât și pe termen lung, a resurselor de apă, ceea ce presupune:

- a) dezvoltarea și implementarea unui management (atât strategic, cât și operațional) modern, eficient, profesionist;
- b) menținerea în funcționare și dezvoltarea infrastructurii, în corelare cu perspectivele generale și cele ale pieței specifice;
- c) realizarea unei profitabilități raționale, în limitele suportabilității sociale;
- d) apropierea permanentă și anticiparea cerințelor consumatorilor în paralel cu declanșarea unui proces sistematic de educare și informare a acestora privind importanța, necesitatea și utilitatea protejării resurselor de apă.

În realizarea scopului întreprinderii publice, conducerea administrativă și cea executivă a SC EURO APAVOL SA trebuie să se ghideze după următoarele *obiective și criterii de performanță*:

● *Obiective generale:*

- îmbunătățirea condițiilor de viață ale cetățenilor prin oferirea unor servicii de calitate la prețuri rezonabile;
- implementarea cu succes a proiectelor aflate în derulare;
- realizarea unei infrastructuri edilitare moderne, ca bază a dezvoltării economice și în scopul atragerii investițiilor profitabile pentru comunitățile locale;
- menținerea în stare perfect funcțională și îmbunătățirea sistemului public de alimentare cu apă și de canalizare concesionat;
- menținerea calității tehnice și întreținerea în bună stare a echipamentelor și utilajelor;
- dezvoltarea sustenabilă a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare;
- protecția mediului în implementarea proiectelor de dezvoltare a infrastructurii și în operarea rețelelor;

- îmbunătățirea continuă a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare;
- asigurarea contorizării consumului de apă pentru fiecare consumator;
- menținerea unor prețuri și tarife cât mai scăzute pentru apă și canalizare, conform standardelor serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare;
- menținerea costurilor de producție în limite ponderate, comparabile cu cele ale altor operatori similari;
- echilibrul financiar, cu respectarea prețurilor și tarifelor;
- calitatea bună a Serviciilor și gestiunea administrativă și comercială eficientă;

● *Obiective specifice:*

- îndeplinirea obligațiilor asumate în Contractul de delegare;  
îndeplinirea obligațiilor către Bugetul de stat și Bugetul asigurărilor sociale de stat și fonduri speciale;
- îndeplinirea obligațiilor către Bugetele locale ale Unităților Administrative Teritoriale cuprinse în Contractul de delegare;
- rambursarea creditelor ce ar putea fi accesate pentru cofinanțarea proiectelor finanțate, potrivit graficului de plăți.

În scopul realizării obiectului de activitate al întreprinderii publice și a unei administrări eficiente a acesteia, autoritatea publică tutelară, Consiliul Local al Orașului Voluntari, își propune următoarele obiective și criterii de performanță – suplimentar față de cele obligatorii din HG 635/2023 - pe care candidații le vor avea în vedere la întocmirea declarației de intenție:

- asigurarea continuității activității societății;
- menținerea în funcțiune la parametri proiectați a tuturor sistemelor publice de alimentare cu apă și de canalizare în vederea satisfacerii nevoilor consumatorilor;
- asigurarea și siguranța serviciilor prestate către consumatori, în mod continuu 24h/24h;
- întărirea poziției pe piață prin extinderea și modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare;
- realizarea unei profitabilități raționale (scopul societății nu e de maximizare a profitului ci de a oferi servicii prin prisma suportabilității acestora, continuitatea serviciilor, tratament nediscriminatoriu);
- profesionalismul și performanța profesională prin instruirea, informarea și motivarea personalului societății;
- respectarea obiectivelor de politică salarială;

- îmbunătățirea sistemului de incasare a facturilor;
- îmbunătățirea procedurilor de colectare a creanțelor care să se adreseze consumatorilor cu voința de plată redusă;
- reducerea pierderilor de apă în sistemul de alimentare cu apă potabilă;
- asigurarea cu cash-flow a activității;
- respectarea normelor de protecție a mediului în vederea evitării poluării mediului înconjurător;
- asigurarea integrității patrimoniale a bunurilor societății;
- îmbunătățirea capacității tehnice de operare și intervenție;
- implementarea unor proceduri sectoriale specifice;
- implementarea unor proceduri de reacție operaționale în vederea soluționării în timp real a reclamațiilor, sesizărilor și defecțiunilor.
- îmbunătățirea site-ului și actualizarea în timp cu informațiile relevante.
- dezvoltarea capacității instituționale și manageriale.
- modernizarea și re tehnologizarea instalațiilor energofage sau neproductive.
- dotarea cu tehnică, utilaje și echipamente de intervenție performante.
- îmbunătățirea organizațională a Societății.
- adoptarea unor norme interne de etică și integritate.
- asigurarea integrității fondului de rezervă și consolidarea fondului de dezvoltare din surse proprii.

● Indicators de performanță obligatorii

În aplicarea dispozițiilor legale, pentru întreprinderea publică vor fi avuți în vedere următorii indicatori de performanță:

Indicatori financiari

Categorie	Indicator
Politica de investiții	CapEx
	Rata cheltuielilor de capital
Finanțarea	Raportul dintre datorie /EBITDA
Operațiuni	Rata de rotație a creanțelor
Rentabilitate	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete

## Indicatori nefinanciari

Categorie	Indicator
Indicatori de mediu	Consumul de energie
	Emisiile din domeniul de aplicare 1 (Scope1)
Indicatori referitori la clienți	Scorul satisfacției clienților
Indicatori referitori la angajați	Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților
	Numărul de instruirii în materie de siguranță
Indicatori legați de guvernanta corporativă	Ponderea componentelor variabile în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi
	Numărul de sedințe ale consiliului de administrație
	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor
Crearea de locuri de muncă	Număr echivalent normă întreagă de angajați
Egalitatea de gen	Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin
	Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin

### 3. Prezentarea generală și încadrarea întreprinderii publice

● *Operatorul Regional - S.C. EURO APA VOL S.A.* este o companie de interes public local, cu capital integral public, reprezentand aport al Autoritatilor Locale membre ale ADI Euro-Apa, care își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile Actului Constitutiv în vederea realizării obiectului sau de activitate și a îndeplinirii obiectivelor Societății, astfel cum sunt acestea stabilite prin acest act.

*Societatea s-a înființat pentru a derula activitate de obligație a serviciului public.*

În prezent, S.C. EURO APAVOL S.A. este Operator Regional al serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare în localitățile care au aderat la ADI Euro-Apa.

Întreprinderii publice S.C. EURO APAVOL S.A. îi este conferit de către ADI Euro-Apa dreptul exclusiv de a furniza serviciul de alimentare cu apă și de canalizare pe raza de competență teritorială a unităților administrativ-teritoriale asociate, precum și concesiunea exclusivă asupra bunurilor publice care constituie sistemele de alimentare cu apă și de canalizare aferente serviciului.

**Forma juridică:** persoană juridică română organizată sub forma de societate pe acțiuni își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile legislației aplicabile și statutului propriu.

### **Aționari:**

- 1) CONSILIUL LOCAL VOLUNTARI - 98,779% din capitalul social.
- 2) CONSILIUL LOCAL BĂRCĂNEȘTI - 0,072% din capitalul social.
- 3) CONSILIUL LOCAL DĂRĂȘTI - 0,071% din capitalul social.
- 4) CONSILIUL LOCAL BERCEȘTI - 0,557% din capitalul social.
- 5) CONSILIUL LOCAL SINEȘTI - 0,029% din capitalul social.
- 6) CONSILIUL LOCAL MOVILIȚA - 0,018% din capitalul social.
- 7) CONSILIUL LOCAL HERĂȘTI - 0,009% din capitalul social.
- 8) CONSILIUL LOCAL RĂSUCENI - 0,009% din capitalul social.
- 9) CONSILIUL LOCAL BUTURUGENI - 0,009 % din capitalul social.
- 10) CONSILIUL LOCAL PUTINEIU -0,005% din capitalul social.
- 11) CONSILIUL LOCAL BULBUCATA -0,004% din capitalul social.
- 12) CONSILIUL LOCAL ȘTEFĂNEȘTII DE JOS -0,114% din capitalul social.
- 13) CONSILIUL LOCAL DASCĂLU -0,114 % din capitalul social.
- 14) CONSILIUL LOCAL 1 DECEMBRIE - 0,004% din capitalul social.
- 15) CONSILIUL LOCAL JILAVELE - 0,004% din capitalul social.
- 16) CONSILIUL LOCAL ROȘIORI -0,037% din capitalul social.
- 17) CONSILIUL LOCAL AXINTELE -0,004% din capitalul social.
- 18) CONSILIUL LOCAL GĂISEȘTI -0,114% din capitalul social.
- 19) CONSILIUL LOCAL ARMĂȘEȘTI -0,002% din capitalul social.
- 20) CONSILIUL LOCAL TOPORU -0,019% din capitalul social.
- 21) CONSILIUL LOCAL IEPUREȘTI -0,001% din capitalul social
- 22) CONSILIUL LOCAL LETCA NOUĂ -0,001% din capitalul social.
- 23) CONSILIUL LOCAL FLOREȘTI - STOENEȘTI -0,001% din capitalul social.
- 24) CONSILIUL LOCAL COPĂCENI -0,023% din capitalul social.
- 25) CONSILIUL LOCAL STĂNEȘTI -0,001% din capitalul social.
- 26) CONSILIUL LOCAL BĂNEASA -0,001% din capitalul social.

- *Obiectul de activitate:*

Domeniul principal de activitate al societății este: **Cod CAEN 360** - Captarea, tratarea și distribuția apei. Activitatea principală a societății este : **Cod CAEN - 3600** Captarea, tratarea și distribuția apei.

Obiectul de activitate al Societății este operarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare a cărui gestiune îi este delegată, conform Contractului de Delegare, în aria delegării definite în respectivul contract. Societatea își desfășoară activitatea exclusiv pentru Unitățile Administrativ Teritoriale care i-au delegat, prin ADI, gestiunea serviciului

de alimentare cu apă și de canalizare. Societatea nu poate desfășura decât activități care au legătură directă sau indirectă ori facilitează realizarea obiectului său principal de activitate.

Obiectul de activitate nu poate fi modificat sau completat pe toată durata derulării Contractului de Delegare.

- *Legislație relevantă domeniului de activitate al Companiei:*

Actele normative care reglementează organizarea și funcționarea societății sunt:

- Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale, modificată și completată;
- Legea nr. 215/2001 a administrației publice locale;
- Legea nr. 241/2006 privind serviciul de alimentare cu apă și canalizare;
- Legea nr. 107/1996 privind legea apelor, modificată și completată;
- Legea nr. 213/1998 privind proprietatea publică și regimul juridic al acesteia;
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale;
- Legea nr. 227/2015 privind Codul fiscal;
- Legea nr. 458/2002 privind calitatea apei potabile, modificată și completată;
- Legea nr. 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice;
- Legea nr. 99/2016 privind achizițiile sectoriale, cu modificările și completările ulterioare;
- O.U.G nr. 198/2005 privind constituirea, alimentarea și utilizarea Fondului de întreținere, înlocuire și dezvoltare pentru proiectele de dezvoltare a infrastructurii serviciilor publice care beneficiază de asistența financiară nerambursabilă din partea Uniunii Europene;
- Ordonanța nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome;
- Ordonanța nr. 26/2013 privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație majoritară, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul președintelui A.N.R.S.C. nr. 88/2007 pentru aprobarea Regulamentului -cadru al serviciului de alimentare cu apă și de canalizare;
- Ordinul președintelui A.N.R.S.C. nr. 89/2007 pentru aprobarea Caietului de sarcini-cadru al serviciului de alimentare cu apă și de canalizare;
- Ordinul președintelui A.N.R.S.C. nr. 90/2007 pentru aprobarea Contractului-cadru de furnizare/prestare a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare.

- Hotărârea nr. 188/2002 pentru aprobarea unor norme privind condițiile de descărcare în mediul acvatic a apelor uzate, modificată și completată;

#### **4. Angajamentul autorității publice tutelare în legătură cu modalitatea de asigurare a compensațiilor corespunzătoare sau de plată a obligației de serviciu public**

Fondurile necesare finanțării activității întreprinderii publice sunt provenite, uzual, din veniturile realizate de aceasta. Totuși, în cazul în care întreprinderea publică nu acoperă întreg necesarul bugetat, acționarii au cazut în prealabil de acord că vor participa solidar pentru obținerea fondurilor deficitare respective, în proporție cu acțiunile pe care le deține fiecare în Societate.

Întreprinderea publică nu poate avea decât capital integral public, reprezentând aport al unităților administrative teritoriale acționari. Societatea poate contracta împrumuturi, în România sau în străinătate.

Sursa principală de venituri a întreprinderii publice o constituie veniturile din realizarea obiectului de activitate. Autoritatea publică tutelară s-a obligat să asigure compensațiile corespunzătoare pentru obligația de serviciu public, care poate consta în orice beneficiu, în special financiar, acordat întreprinderii publice, direct sau indirect din resurse proprii, în perioada de punere în aplicare a obligației de serviciu public sau în legătură cu perioada respectivă, pentru acoperirea costurilor nete aferente îndeplinirii obligației de serviciu public, inclusiv un profit rezonabil.

#### **5. Așteptări privind politica de dividende**

Acționarii se așteaptă la o performanță îmbunătățită a afacerii și la reducerea costurilor asociate. Profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează, conform Ordonanței Guvernului nr. 64/2001, privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome, pe următoarele destinații:

- rezerve legale;
- alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;
- acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți,
- constituirea surselor proprii de finanțare pentru proiectele cofinanțate din împrumuturi externe, precum și pentru constituirea surselor necesare rambursării ratelor de capital, plății dobânzilor, comisioanelor și a altor costuri aferente acestor împrumuturi externe;
- alte repartizări prevăzute de lege;

Rezultatele activității Societății sunt determinate pe baza situațiilor financiare aprobate de Adunarea Generală.



Contul de profit și pierderi care include veniturile și cheltuielile exercițiului financiar va evidenția, după înregistrarea deducerilor obligatorii, profitul sau pierderea exercițiului respectiv, profitul net urmând a se determina conform legii, după plata impozitului pe profit.

Profitul net se va reinvesti sau se va aloca pentru fondul de Înlocuire, Întreținere și Dezvoltare (IID) prevăzut de OUG 198/2005, conform hotărârii Adunării Generale.

Societatea nu va distribui dividende pe durata executării Contractului de Delegare.

Acționarii vor suporta eventualele pierderi proporțional cu participarea la capitalul social și în limita acestei participări.

## **6. Așteptări privind politica de investiții**

Autoritatea publică tutelară are așteptări specifice de la întreprinderea publică operator apă-canal în ceea ce privește investițiile, având în vedere rolul critic al acestei întreprinderi în asigurarea unui serviciu esențial pentru comunitate. Printre aceste așteptări se numără:

- a) *asigurarea calității și continuității serviciilor* - investițiile trebuie să fie orientate către îmbunătățirea și menținerea standardelor ridicate de calitate și siguranță a apei potabile, precum și către eficientizarea sistemelor de canalizare și epurare. Aceasta include modernizarea infrastructurii existente, reducerea pierderilor de apă și prevenirea avariilor în rețea.
- b) *extinderea și modernizarea infrastructurii* – prin investiții în extinderea rețelelor de apă și canalizare, mai ales în zonele unde accesul la aceste servicii este limitat. De asemenea, modernizarea infrastructurii pentru a face față creșterii populației și cerințelor de mediu este esențială pentru asigurarea unui serviciu adecvat pe termen lung.
- c) *conformarea cu reglementările de mediu și cerințele legale* - investițiile trebuie să fie aliniate cu reglementările naționale și europene în domeniul protecției mediului și al calității apei.
- d) *eficiență și sustenabilitate financiară* - investițiile trebuie realizate într-o manieră care să asigure eficiența operațională și sustenabilitatea financiară a întreprinderii. Autoritatea tutelară așteaptă ca întreprinderea să efectueze analize cost-beneficiu riguroase înainte de a angaja resurse în proiecte majore și să identifice surse de finanțare care să nu pună presiune excesivă pe bugetul întreprinderii sau pe utilizatori.
- e) *inovație și adaptare la schimbările climatice* – investiții în tehnologii inovatoare, care să îmbunătățească gestionarea resurselor de apă (ex: soluțiile smart pentru monitorizarea și controlul rețelelor). De asemenea, adaptarea la schimbările climatice prin investiții în infrastructură rezilientă la

fenomene extreme (inundații, secete) este o cerință actuală și cu importanță crescândă.

- f) *transparență și responsabilitate* – este imperativă transparența în ceea ce privește planificarea și implementarea investițiilor. Aceasta include consultarea publicului și a altor părți interesate, raportarea clară a progresului proiectelor către autoritatea publică tutelară, precum și justificarea cheltuielilor într-un mod care să fie accesibil și inteligibil pentru cetățeni.
- g) *îmbunătățirea performanței energetice* - investițiile în eficiența energetică reprezintă o așteptare importantă, având în vedere impactul semnificativ al costurilor energetice asupra bugetului întreprinderii și asupra sustenabilității pe termen lung (ex: modernizarea echipamentelor, reducerea consumului de energie și integrarea surselor regenerabile de energie în operațiunile întreprinderii).

Planul de investiții urmează să fie fundamentat pe baza unor studii de fezabilitate, care să asigure eficiența economică a acestor investiții, precum și potențialul câștig al acționarilor. Programul anual și multianual de investiții va fi elaborat de conducerea executivă a întreprinderii publice, avizat de către Consiliul de administrație și transmis spre aprobare Autorității Publice Tutelare în același timp cu proiectul anual al Bugetului de venituri și cheltuieli.

## **7. Așteptările acționarilor cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice**

Comunicarea conducerii administrative și a celei executive cu shareholder-ii și stakeholder-ii întreprinderii publice sunt esențiale pentru asigurarea unei guvernante corporative eficiente și transparente. Aceste așteptări constau preponderent în:

- a) *transparență și acces la informații* - acționarii așteaptă o comunicare transparentă din partea organelor de administrare și conducere ale întreprinderii publice. Acest lucru presupune furnizarea de informații clare, complete și la timp privind performanța financiară, deciziile strategice, riscurile și oportunitățile, precum și alte aspecte relevante ale activității întreprinderii;
- b) *raportare periodică și detaliată* - acționarii se așteaptă la o raportare periodică și detaliată privind activitățile întreprinderii publice. Aceasta poate include rapoarte financiare trimestriale și anuale, rapoarte de activitate, planuri de afaceri, bugete și alte documente strategice care să reflecte starea actuală și perspectivele viitoare ale întreprinderii;
- c) *implicare în deciziile strategice* - acționarii se așteaptă să fie implicați activ în luarea deciziilor strategice majore ale întreprinderii publice. Aceasta implică

consultarea acționarilor în legătură cu planurile de investiții, modificările organizaționale importante, angajamentele financiare semnificative și alte decizii care pot afecta interesul public;

- d) *comunicare eficientă și continuă*: Acționarii se așteaptă la o comunicare continuă și eficientă cu organele de administrare și conducere, care să faciliteze un dialog constructiv și să permită rezolvarea promptă a problemelor. Aceasta include organizarea de întâlniri periodice între acționari și conducerea întreprinderii, precum și canale clare de comunicare pentru abordarea preocupărilor sau propunerilor acționarilor;
- e) *responsabilitate și responsabilizare* - organele de administrare și conducere trebuie să fie responsabile și să răspundă în mod corespunzător pentru deciziile luate și rezultatele obținute. Acționarii se așteaptă ca managementul întreprinderii să fie responsabilizat pentru performanța financiară și operațională, precum și pentru îndeplinirea obiectivelor strategice stabilite.
- f) *respectarea cadrului legal și de guvernanță* - acționarii așteaptă ca întreprinderea publică să respecte toate cerințele legale, reglementările aplicabile și bunele practici de guvernanță corporativă. Aceasta include respectarea obligațiilor de raportare, transparența în procesul decizional și respectarea drepturilor acționarilor;
- g) *proactivitate în gestionarea riscurilor* - organele de administrare și conducere trebuie să fie proactive în identificarea și gestionarea riscurilor care pot afecta întreprinderea. Comunicarea eficientă cu acționarii în privința riscurilor și a măsurilor luate pentru a le mitiga este esențială pentru menținerea încrederii și a sprijinului din partea acționarilor.

## **8. Așteptări privind calitatea și siguranța serviciilor prestate de întreprinderea publică**

Acționarii, în calitatea lor principală de unități administrativ-teritoriale, așteaptă ca întreprinderea publică să furnizeze servicii de calitate superioară și siguranță, deoarece acestea sunt esențiale pentru bunăstarea comunității și pentru asigurarea încrederii publice. Calitatea și siguranța sunt necesare pentru a garanta că serviciile oferite satisfac nevoile cetățenilor și respectă standardele legale și de mediu, contribuind astfel la stabilitatea și dezvoltarea locală. De asemenea, siguranța serviciilor este crucială pentru prevenirea riscurilor și protejarea sănătății și securității publicului. Oferirea unor servicii de calitate și sigure reflectă angajamentul întreprinderii publice față de responsabilitatea socială și sustenabilitatea pe termen lung.

Așteptările acționarilor cu privire la calitatea și siguranța serviciilor prestate de întreprinderea publică sunt importante, având în vedere responsabilitatea acesteia de a oferi servicii esențiale comunității. Aceste așteptări includ:

- a) *asigurarea unui standard ridicat de calitate* – întreprinderea publică să furnizeze servicii la un standard ridicat de calitate, care să răspundă nevoilor cetățenilor. Acest lucru presupune respectarea criteriilor de performanță stabilite, furnizarea unor servicii fiabile și continuitate în livrarea acestora;
- b) *siguranța utilizatorilor* - întreprinderea publică să asigure siguranța utilizatorilor serviciilor sale. Aceasta implică respectarea normelor de siguranță, prevenirea riscurilor asociate cu serviciile oferite (ex: siguranța apei potabile) și implementarea măsurilor necesare pentru a proteja sănătatea și siguranța publicului;
- c) *conformitatea cu reglementările și standardele* - întreprinderea publică să respecte toate reglementările legale, standardele de calitate și cerințele de siguranță impuse de autoritățile competente. Aceasta include conformitatea cu normele de mediu, sănătate publică, siguranță operațională și alte reglementări specifice domeniului de activitate;
- d) *reacție promptă și eficientă la incidente* - întreprinderea publică să aibă capacitatea de a reacționa prompt și eficient în cazul unor incidente sau defecțiuni care afectează calitatea și siguranța serviciilor. Aceasta presupune existența unor planuri de urgență bine definite, capacitatea de a remedia rapid problemele și comunicarea eficientă cu publicul și autoritățile în situații de criză;
- e) *îmbunătățire continuă* - întreprinderea publică să fie angajată în procese de îmbunătățire continuă a calității și siguranței serviciilor oferite. Acest lucru include monitorizarea constantă a performanței, evaluarea feedback-ului primit de la utilizatori, identificarea și implementarea soluțiilor pentru îmbunătățirea serviciilor.
- f) *transparență în raportarea calității* - transparență în raportarea calității și siguranței serviciilor prestate. Aceasta presupune furnizarea de informații periodice și detaliate despre standardele de calitate atinse, incidentele de siguranță și măsurile adoptate pentru îmbunătățirea serviciilor, astfel încât acționarii și publicul să fie bine informați.
- g) *responsabilitate socială* - întreprinderea publică să integreze responsabilitatea socială în modul în care gestionează calitatea și siguranța serviciilor. Aceasta poate include angajamentul de a proteja mediul, de a contribui la bunăstarea comunității și de a asigura un acces echitabil la servicii pentru toți cetățenii, inclusiv pentru grupurile vulnerabile.

## **9. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative**

Respectarea normelor de etică (a), integritate (b) și guvernanță corporativă (c) este esențială pentru funcționarea eficientă și responsabilă a unei întreprinderi publice. Aceste cerințe sunt necesare pentru a asigura că întreprinderea publică își îndeplinește misiunea de a servi comunitatea într-un mod care promovează încrederea publică și utilizarea corectă a resurselor. Etica asigură că toate deciziile și acțiunile sunt ghidate de principii morale solide, prevenind abuzurile și protejând interesele cetățenilor. Integritatea este crucială pentru menținerea unui climat de transparență și corectitudine în cadrul organizației, contribuind la prevenirea corupției și a altor practici neetice. În plus, o activitate de guvernanță corporativă solidă garantează că procesele decizionale sunt transparente, responsabile și orientate către obiectivele strategice pe termen lung ale întreprinderii publice.

### **a) Așteptări în ceea ce privește etica:**

a.1. *Respectarea codului de etică* - întreprinderea publică adoptă și respectă un cod de etică bine definit, care să ghideze comportamentul și deciziile la toate nivelurile organizației.

a.2. *Evitarea conflictelor de interes* - implementarea unor mecanisme eficiente pentru identificarea și gestionarea conflictelor de interes;

a.3. *Transparență în deciziile de afaceri* - toate deciziile de afaceri să fie luate în mod procedural și transparent, cu o justificare clară și deschisă pentru toate părțile interesate.

### **b) Așteptări în ceea ce privește integritatea:**

b.1. *Toleranță zero față de corupție* - emiterea unei politici stricte de toleranță zero față de corupție, fraudă și alte practici neetice și implementarea unor mecanisme simple și eficiente de monitorizare;

b.2. *Implementarea unor politici clare de conformitate* - întreprinderea publică trebuie să dezvolte și să aplice politici clare de conformitate, care să asigure respectarea legilor și regulamentelor aplicabile;

b.3. *Climat organizațional bazat pe integritate* – este dorit un angajament clar al conducerii pentru cultivarea unui climat organizațional care să promoveze integritatea în toate aspectele activității;

### **c) așteptări în ceea ce privește guvernanta corporativă:**

c.1. *Transparență în raportare* - întreprinderea publică trebuie să ofere rapoarte clare și detaliate despre performanța sa financiară și operațională, precum și despre respectarea normelor de guvernanță corporativă;

c.2. *Responsabilitatea organelor de conducere* - membrii organelor de conducere trebuie să fie responsabili pentru deciziile lor și să acționeze în interesul comunității și al întreprinderii publice.

c.3. *Implicare în procesul decizional* – acționarii, în calitatea lor de UAT, așteaptă să fie implicate în mod activ în procesul decizional, asigurându-se că interesele comunității sunt luate în considerare în toate deciziile strategice majore.

## **10. Așteptări privind cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli**

Așteptările în ceea ce privește cheltuielile de capital vizează asigurarea unei gestionări eficiente, transparente și responsabile a resurselor publice, precum și îndeplinirea obiectivelor strategice pe termen lung. Administratorii și conducerea executivă vor avea în vedere:

- a) *alinirea cu obiectivele strategice* - cheltuielile de capital să fie aliniate cu obiectivele strategice ale întreprinderii publice și ale politicilor publice mai largi (acestea pot include modernizarea infrastructurii, îmbunătățirea serviciilor publice, creșterea eficienței operaționale și contribuția la dezvoltarea economică regională);
- b) *eficiența utilizării resurselor* - gestionarea cheltuielilor de capital într-un mod care să maximizeze valoarea resurselor disponibile (evaluări riguroase ale costurilor și beneficiilor fiecărui proiect de investiții, selectarea celor mai eficiente soluții și evitarea risipei de resurse).
- c) *transparență și responsabilitate* - întreprinderea publică să asigure transparență în planificarea și implementarea cheltuielilor de capital (raportarea clară și detaliată a motivației proiectelor de investiții, justificarea deciziilor de cheltuieli și respectarea normelor de achiziții publice). De asemenea, autoritatea tutelară așteaptă ca întreprinderea să fie responsabilă în fața cetățenilor și a altor părți interesate pentru modul în care sunt utilizate fondurile publice.
- d) *sustenabilitate financiară* - cheltuielile de capital să fie planificate și executate astfel încât să nu fie pusă în pericol sustenabilitatea financiară a întreprinderii publice (evaluarea impactului pe termen lung al investițiilor asupra bugetului întreprinderii, evitarea supraîndatorării și asigurarea că proiectele de capital sunt finanțate într-un mod care nu compromite viabilitatea financiară).
- e) *impactul social și de mediu* - sunt așteptări legate de investiții în proiecte care promovează dezvoltarea sustenabilă, reducerea impactului negativ asupra mediului, îmbunătățirea accesului la servicii publice pentru comunități vulnerabile și crearea de locuri de muncă.
- f) *inovație și adaptabilitate* - întreprinderea publică să folosească cheltuielile de capital pentru a inova și a se adapta la noile condiții sociale (investiții în digitalizare, tehnologii verzi sau modernizarea infrastructurii pentru a răspunde mai bine nevoilor cetățenilor și cerințelor pieței).

Cheltuielile de capital vor fi măsurate prin volumul de investiții, iar indicatorii vor fi estimați și cuantificați prin Bugetul de venituri și cheltuieli al companiei.

În ceea ce privește reducerea cheltuielilor generale și alte aspecte financiare ale activității, autoritatea are următoarele așteptări:

- a) *reducerea pierderilor și a risipei* - identificarea și eliminarea pierderilor, precum și implementarea unor programe de reducere a risipei.
- b) *monitorizarea și controlul costurilor*: - implementarea unor sisteme riguroase de monitorizare și control al costurilor, inclusiv prin utilizarea unor indicatori de performanță specifici, în vederea identificării timpurii a derapajelor și luării de măsuri corective.
- c) *optimizarea proceselor operaționale* - analizarea și restructurarea proceselor interne pentru a elimina activitățile neproductive, a reduce redundanțele și a îmbunătăți fluxurile de lucru.
- d) *optimizarea fluxului de încasare a contravalorii facturilor și adoptarea și implementarea unui program eficient de recuperare a creanțelor*;
- e) *reducerea consumului de energie și resurse* - implementarea unor politici de eficiență energetică și de utilizare sustenabilă a resurselor (modernizarea echipamentelor, utilizarea surselor de energie regenerabilă și implementarea măsurilor de economisire a apei și energiei).
- f) *achiziții publice eficiente* - optimizarea procesului de achiziții prin implementarea unor practici de achiziții centralizate, negocierea contractelor cu furnizorii și alte metode (ex: adoptarea unor criterii de selecție bazate pe costul total al proprietății, e-commerce)
- g) *gestionarea eficientă a resurselor umane* - implementarea unor politici de gestionare a personalului care să includă formarea continuă, managementul performanței și flexibilizarea forței de muncă poate contribui la reducerea costurilor. De asemenea, reevaluarea nevoilor de personal și reducerea supradimensionării anumitor departamente.
- h) *digitalizarea și automatizarea* - introducerea tehnologiei moderne și automatizarea proceselor administrative și operaționale pot reduce costurile prin scăderea necesității forței de muncă și a erorilor umane, precum și prin accelerarea proceselor.
- i) *externalizarea anumitor servicii* - externalizarea unor activități non-esențiale către furnizori specializați în vederea reducerii costurilor fixe.
- j) *analiza cost-beneficiu* - înainte de a lansa noi proiecte sau inițiative pentru identificarea celor mai eficiente modalități de alocare a resurselor și evitarea investițiilor neprofitabile.
- k) *recuperarea prejudiciilor produse de poluatori*.

\*\*\*\*\*