CONSILIUL DE ADMINISTRATIE

DECIZIA nr.309/22.05.2026
- privind însușirea Raportului anual de evaluare a activității directorilor

Consiliul de Administrație, întrunit în ședință la data de 22.05.2026,

Având în vedere:

Raportul anual de evaluare a activității directorilor, întocmit de Consiliul de Administrație, care vizează execuția contractelor de mandat și a componentei de management din planul de administrare;

Discuțiile și propunerile membrilor consiliului, consemnate în Procesul-verbal al ședinței din data de 22.05.2026, adoptat cu unanimitatea de voturi „pentru" a membrilor prezenți;

În temeiul:

- ✓ prevederilor art. 36 alin. (5) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ prevederilor Legii nr. 31/1990 privind societățile, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ dispozițiilor art. 14.1 alin. (22) din Actul Constitutiv al societății;

Consiliul de administrație,

DECIDE

Art. 1. Se însușește Raportul Consiliului de Administrație aferent anului 2025 privind evaluarea activității directorilor societății.

Art. 2. Raportul de evaluare se va înainta autorității publice tutelare - A.D.I.D.A.J. Brașov

Art.3 Se mandatează Președintele Consiliului de Administrație să semneze și să înainteze raportul mentionat la art.1 către A.D.I.D.A.J. Brașov.

COMPANIA APA BRAȘOV S.A. apa CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE

Președinte
Ing. Barabas Laszlo

Contrasemnează
secretar
Dranga Camelia

COMPANIA apa BRAȘOV

CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE
COMPANIA APA BRAȘOV S.A

RAPORTUL

privind evaluarea activității directorilor cu contract de mandat desfășurată în anul 2025, întocmit în baza art.36 alin. (5) din OUG nr. 109/2011

PREAMBUL

În conformitate cu prevederile art. 36 alin. (5) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările şi completările ulterioare: *„ Evaluarea activității directorilor [...], se face anual de către consiliul de administrație [...], şi vizează atât execuția contractului de mandat, cât şi a componentei de management a planului de administrare. Raportul de evaluare se publică pe pagina de internet a autorității publice tutelare, la data de 31 mai a anului următor celui pentru care se efectuează evaluarea. Datele care conform legii au caracter confidențial sau secret sunt exceptate de la publicare şi se comunică AMEPIP."*

DATE DE IDENTIFICARE

Data:	03.03.2026
Sediul Social:	*Brașov, str. Vlad Țepeș nr. 13*
Număr telefon:	*0040 268 408 602*
E-mail:	*apabrasov@apabrasov.ro*
Cod unic înregistrare:	*RO 1096128*
Număr Registrul Comerțului:	*J1991000077086*
Capital social subscris:	*20.424.000 lei*

Nr. crt.	MEMBRII CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE	Funcția deținută în cadrul Consiliul de Administrație	Semnătura
1	BARABAS LASZLO	președinte - administrator neexecutiv	
2	AGAFIȚEI GABRIELA	membru - administrator neexecutiv	
3	POPA TEODOR	membru - administrator neexecutiv	
4	MATEESCU DANIELA LENUȚA	membru - administrator provizoriu neexecutiv	
5	PANAIT FLOAREA	membru - administrator provizoriu neexecutiv	

Cuprins

PREAMBUL 2
DATE DE IDENTIFICARE 3
INTRODUCERE 5
1. Activitatea desfășurată de conducerea executivă 5
2. Detalii privind activitatea de management 7
3. Date privind componenta de management 9
4. Evaluarea directorilor privind execuția contractelor de mandat 20
5. Evaluarea directorilor privind execuția planului de management 24
6. Analiza indicatorilor cheie de performanță 25
7. Concluzii 31

INTRODUCERE

Potrivit standardelor de guvernanță corporativă a întreprinderilor publice, astfel cum au fost dezvoltate de Organizația de Cooperare Economică și Dezvoltare, procedura de evaluare a activității directorilor cu contract de mandat vizează profesionalismul și responsabilitatea deciziei manageriale, scopul fiind asigurarea transparenței activității acestora.

Principalele prevederi care fundamentează prezenta evaluare sunt cele prevăzute în art.36 alin.(5) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Evaluarea activității directorilor s-a făcut prin prisma obligațiilor și responsabilităților prevăzute în sarcina acestora în contractul de mandat și a rezultatelor obținute la nivelul anului 2025 și a vizat atât execuția contractului de mandat, cât și a componentei de management a planului de administrare.

Prezentul Raport de evaluare al directorilor se va publica pe pagina de internet a autorității publice tutelare la data de 31 mai și se va comunica către AMEPIP.

1. Activitatea desfășurată de conducerea executivă

Obiectul principal de activitate al societății îl reprezintă operarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în principal în localitățile în care autoritățile administrației publice locale au încheiat contractul de delegare. În subsidiar, cu avizul favorabil al Asociației de Dezvoltare Intercomunitară în Domeniul Apei din Județul Brașov, Compania Apa Brașov S.A. poate asigura servicii de alimentare cu apă și de canalizare, și pentru alți beneficiari din afara ariei de delegare.

Domeniul principal de activitate al Companiei Apa Brașov S.A. corespunde cod CAEN 3600: Captarea, tratarea și distribuția apei, care include activități de colectare, tratare și distribuție a apei în scopuri menajere și industriale. De asemenea, societatea are ca activitate principală și activitățile din cod CAEN 3700 Colectarea și epurarea apelor uzate, care include:

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

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);
- detecţii reţele de apă;
- inspecţii video ale reţelelor de canalizare.

În anul 2025, activitatea societăţii s-a desfăşurat în conformitate cu obiectul de activitate şi cu deciziile aprobate de către Consiliului de Administraţie, fiind asigurată continuitatea serviciilor publice.

Activitatea directorilor s-a desfăşurat conform Contractelor de Mandat şi pe perioada stabilită de către Consiliului de Administraţie. Directorii companiei au fost împuterniciţi să adopte toate măsurile necesare desfăşurării activităţii Companiei Apa Braşov S.A., în conformitate cu dispoziţiile cadrului legal aplicabil, în vigoare, coroborate cu cele ale Actului Constitutiv al Societăţii şi cele ale contractelor de mandat, în limitele obiectului de activitate al Societăţii, cu respectarea competentelor delegate de către Consiliul de Administraţie. Directorii şi-au desfăşurat activitatea în baza contractului de mandat şi a Planului de Administrare, având ca scop realizarea obiectivelor şi indicatorilor de performanţă anexaţi Contractului de Mandat semnat.

Principalele aspecte ale activităţii operaţionale au fost:

- asigurarea continuităţii activităţii economico-financiare ;
- desfăşurarea activităţilor curente de plăti, încasări, citiri contoare;
- plata salariilor şi a contribuţiilor;
- monitorizarea parametrilor economico - financiari ai serviciilor furnizate;
- gestionarea situaţiilor de urgenta din cadrul serv. Comercial (Clienţi).

Activitatea operaţională s-a desfăşurat în condiţii optime, fără evenimente deosebite care să afecteze semnificativ continuitatea serviciilor publice.

2. Detalii privind activitatea de management

Având în vedere art. 30 alin. (1) din O.U.G. nr. 109/2011, Consiliul de Administrație al Companiei Apa Brașov S.A. a elaborat Componenta de Administrare pentru perioada 2024 - 2028, plan ce are la bază viziunea managerială a membrilor acestuia asupra perspectivelor de evoluție ale Companiei Apa Brașov fundamentată pe consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și retehnologizare pe care societatea le-a inițiat în ultimii ani, având la bază premisa că doar printr-un flux constant de capital pot fi oferite servicii de calitate tuturor utilizatorilor.

În același timp, aceasta reflectă politica generală a Consiliului de Administrație și anume aceea de a consolida poziția Companiei Apa Brașov în raport cu celelalte companii de profil similar din țară și de a continua să fie un factor de stabilitate pentru angajații săi și totodată pentru clienți.

Angajată în a obține excelență profesională, având o abordare responsabilă față de comunitate și respectând mediul de afaceri în care operează, Compania Apa Brașov își propune creșterea calității serviciilor și găsirea de noi oportunități de dezvoltare sustenabilă. Pornind de la acest deziderat, Planul de Administrare stabilește direcțiile de dezvoltare ale societății, asigurând o viziune de ansamblu asupra structurii financiare și operaționale care se va integra în cadrul Planului de Management.

Membrii Consiliului de Administrație intenționează ca pe durata mandatului pentru care au fost aleși, Compania Apa Brașov să fie tratată de către toți partenerii din mediul economic și social ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate impuse de către Uniunea Europeană.

Misiunea societății o reprezintă continuarea strategiei regionale de dezvoltare a sectorului de apă și apă uzata din județul Brașov, în limitele ariei sale de operare, în vederea îndeplinirii cerințelor Acquis-ului de Mediu al Uniunii Europene, prin promovarea investițiilor în domeniul apei și apei uzate pentru asigurarea conformării cu directivele europene privind calitatea apei destinate consumului uman (Directiva 98/83/CE) și epurarea apelor uzate (Directiva 91/271/EEC).

Strategia de finanțare pentru perioada 2024-2028 vizează cu prioritate consolidarea și extinderea procesului de regionalizare promovat prin Programul Dezvoltare Durabilă (PDD). Astfel, aria de acoperire a proiectelor regionale va crește prin preluarea de către Asociația de Dezvoltare Intercomunitară în Domeniul Apei din Județul Brașov a unor localități mici în condițiile păstrării echilibrului economic și extinderea astfel a ariei de acoperire a Operatorului Regional.

În procesul investițional se va acorda prioritate finalizării proiectelor fazate din POIM Mediu la aglomerările de peste 10.000 l.e. (locuitori echivalenți), precum și obținerea finanțării nerambursabile prin PDD în vederea realizării investițiilor necesare pentru asigurarea conformării și pentru aglomerările de peste 2.000 l.e. din aria de acoperire a Operatorului Regional. Se va urmări cu prioritate reducerea pierderilor de apă, respectiv a apei nefacturate, adoptând o politică de sprijinire și control a executivului pentru implementarea măsurilor necesare în acest

sens. Deja Compania Apa Brașov are o contorizare inteligenta la nivelul întregului operator, fapt ce se reflecta în creșterea cantității de apă facturată și, implicit, reducerea celei nefacturate.

În cursul anului 2025, la conducerea executivă a companiei au existat mai multe perioade de provizorat care s-a încheiat fie ca urmare a finalizării selecției persoanelor ocupante ale posturilor de Director general și Director economic, dar și perioade prelungite de provizorat ca urmare a încetării mandatului provizoriu sau demisiei persoanei care a îndeplinit funcția de Director general. Astfel:

- ***În perioada ianuarie – martie 2025*** conducerea executivă a Companiei Apa Brașov S.A. a fost asigurată de către:

Ing. Gligoraș Daniel – director general provizoriu

Directorul General provizoriu a fost numit pentru o perioadă de maxim 5 luni, respectiv din data de 04.10.2024 până la data de 04.03.2025 (inclusiv) cu posibilitatea prelungirii o singură dată pentru încă două luni pentru motive întemeiate, conform Contractului de Mandat nr.1000/02.10.2024, pentru a asigura continuitatea activității Companiei până la numirea noii conduceri executive.

Pentru desfășurarea activității economice, provizoratul a fost asigurat de către șeful Serviciului Contabilitate- ec. Preda Marcu Denisa, până la numirea noului Director Economic.

- ***În perioada martie – iulie 2025*** conducerea executivă a Companiei Apa Brașov S.A. a fost asigurată de către:

Ing. Cocoș Liviu - director general provizoriu, care a fost numit pentru o perioadă de maxim 5 luni, respectiv din data de 05.03.2025 până la data de 04.08.2025 (inclusiv) conform Contractului de Mandat nr. 242/ 04.03.2025, pentru a asigura continuitatea activității Companiei până la numirea noii conduceri executive.

Având în vedere că procedura de selecție și nominalizare a directorului general a fost finalizată înainte de expirarea perioadei pentru care a fost numit, mandatul directorului general provizoriu a încetat la data de 14.07.2025, fiind numită aceeași persoană în calitate de director general pentru o perioadă de 3, 5 ani, respectiv până la data de 16.12.2028 (inclusiv).

Mandatul directorului general s-a încheiat în data de 19.09.2025, prin demisie.

Ing.ec. Popa Teodor – director economic provizoriu

Directorului Economic provizoriu a fost numit pentru o perioadă de 5 luni, respectiv în perioada 05.03.2025-04.08.2025, și i-a fost delegată ca atribuție principală conducerea și organizarea activității Departamentului Economic, coordonarea procesului de management al riscurilor, elaborarea și implementarea politicilor economice, astfel încât să obțină o creștere a eficienței economice la nivel de societate.

Ec. Sofian Sergiu-Mihai - director economic

În urma finalizării procedurii de selecție și nominalizare a directorului economic, Consiliul de administrație l-a desemnat pe dl Sofian Sergiu Mihai director economic, fiindu-i delegată ca

atribuție principală conducerea și organizarea activității Departamentului Economic pentru o perioada de 3,5 ani, respectiv din data de 14.07.2025 până la data de 16.12.2028 (inclusiv).

- ***În perioada octombrie – decembrie 2025*** conducerea executivă a Companiei Apa Brașov S.A. a fost asigurată de către:

Ing. Bălan Ilie – Director General director general provizoriu, care a fost numit pentru o perioadă de maxim 5 luni, respectiv din data de 09.10.2025 până la data de 09.03.2026 (inclusiv) cu posibilitatea prelungirii o singură dată pentru încă două luni pentru motive întemeiate, conform Contractului de Mandat nr. 854/23.10.2025, pentru a asigura continuitatea activității Companiei până la numirea noii conduceri executive.

Contractul de mandat al Directorului General are ca obiect conducerea nemijlocită și efectivă a întregii activități a societății, organizarea și controlul pentru asigurarea integrității gestiunii societății, respectiv asigurarea managementului logistic și operațional pe baza unor obiective și criterii de performanță, stabilite și/sau revizuite anual.

Indicatorii de performanță, așa cum au fost aprobați potrivit anexelor la Contractele de Mandat au fost analizați și raportați trimestrial în ședințele Consiliului de Administrație.

Din analiza indicatorilor de performanță și având în vedere evoluția veniturilor și cheltuielilor la 31 decembrie 2025, rezultă faptul că, până în prezent, au fost îndeplinite obligațiile stabilite prin contractele de mandat încheiate cu Compania Apa S.A.

3. Date privind componenta de management

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

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

Obiectivul general al societății îl reprezintă continuarea strategiei regionale de dezvoltare a sectorului de apă și apă uzată din județul Brașov în limitele ariei sale de operare, în vederea îndeplinirii cerințelor Acquis-ului de Mediu al Uniunii Europene prin promovarea investițiilor în

domeniul apei și apei uzate pentru asigurarea conformării cu directivele europene privind calitatea apei destinate consumului uman și epurarea apelor uzate. În conformitate cu angajamentele ferme ale sale la nivel european, România are obligația de a transpune în practică o serie de Directive privind calitatea apei potabile și 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 orășenești;**
- **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 suprafață destinate prelevării de apă potabilă.**

Strategia de finanțare pentru perioada 2024-2028 vizează cu prioritate consolidarea procesului de regionalizare promovat prin Programul Dezvoltare Durabilă (PDD) prin preluarea în operare a localităților în care sunt sisteme operaționale sau în care se vor realiza investiții care să poată asigura un nivel minim al serviciilor către populație. Astfel, aria de acoperire a proiectelor regionale va crește prin preluarea de către Asociație a unor localități mici în condițiile existenței unor resurse de investiții și a păstrării echilibrului economic și extinderea astfel a ariei de acoperire a Operatorului Regional. În procesul investițional se va acorda prioritate finalizării proiectelor din POIM (perioada de programare 2014-2020) pentru investițiile finalizate până la data de 31.12.2023 în cadrul etapei 1 și din PDD pentru investițiile ce fac obiectul etapei 2 (perioada de programare 2021-2027). Principalele rezultate urmărite prin promovarea investițiilor în domeniul apei şi apei uzate în perioada de programare 2021-2027 vizează realizarea angajamentelor ce derivă din directivele europene privind epurarea apelor uzate și apă potabilă:

- ape uzate urbane colectate și epurate (din perspectiva încărcării organice biodegradabile) pentru toate aglomerările mai mari de 2.000 l.e., în special pentru aglomerările de peste 10.000 l.e.;
- serviciu public de alimentare cu apă potabilă, controlată microbiologic, în condiții de siguranță și protecție a sănătății, extins la populația din localitățile deservite.

Obiective strategice

Scopul declarat al Societății COMPANIA APA BRASOV S.A. în ceea ce privește 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. **Eficiența economică:**
   - Optimizarea permanentă a costurilor de producție, de logistică, astfel încât, la atingerea performanțelor dorite și la nivelului serviciilor cerute de consumatori, să se realizeze cu costuri minime;
   - Promovarea metodologiei de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate al populației;
   - Implementarea unor măsuri de eficientizare energetică pentru reducerea costurilor cu energia;
   - Recuperarea creanțelor;
   - Reducerea pierderilor de apă;
   - Contorizarea consumatorilor;
   - Îmbunătățirea sistemului de încasare a facturilor;
   - Identificarea și sancționarea poluatorilor, prin aplicarea principiului „Poluatorul plătește".

2. **Modernizarea și îmbunătățirea infrastructurii și a serviciilor**
   - Modernizarea și reabilitarea infrastructurii de apă și apa uzată, în beneficiul populației și al mediului din județul Brașov, în scopul îndeplinirii obligațiilor din Contractul de Delegare;
   - 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;
   - Finalizarea cu succes a proiectelor finanțate prin axa „Fazare-POIM";
   - Obținerea finanțării nerambursabile pe POIM pentru „Proiectul regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată din județul Brașov, în perioada 2020-2024;
   - Implementarea cu succes a Proiectului finanțat prin POIM;
   - Alimentarea și utilizarea fondului IID conform prevederilor legale, cu prioritate pentru rambursarea creditelor de cofinanțare;
   - Realizarea lucrărilor conexe proiectului POIM din fondul IID;
   - Implementarea programelor de dezvoltare multianuale finanțate din IID;
   - Extinderea și modernizarea tehnologică a rețelelor, instalațiilor, echipamentelor și dotărilor din fondul propriu de dezvoltare consolidat.

3. **Orientarea către client:**
   - Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legată de acțiunile întreprinse;
   - Îmbunătățirea calității vieții populației care trăiește în zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de apă potabilă și de canalizare la nivelul standardelor europene;
   - Informarea eficientă și educarea utilizatorilor în ceea ce privește consumul rațional de apă;
   - Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu și la pericolele deversării anumitor substanțe în mediul natural.

4. **Competenta profesională:**
   - Creșterea eficienței generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
   - Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism;
   - Crearea unui mediu favorabil învățării în companie și sprijinirea angajaților în a se dezvolta, capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne prin oferirea de oportunități materiale și de training;
   - Adoptarea normelor interne de etică și integritate.

5. **Grija pentru mediu:**
   - Gestionarea rațională a resurselor naturale;
   - Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;
   - Implementarea eficientă a tehnologiilor de epurare moderne conform standardelor europene;
   - Implementarea metodelor eficiente de gestionare a nămolurilor.

6. **Grija pentru sănătatea populației:**
   - Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin modernizarea sistemelor de monitorizare a calității apei potabile și apei uzate.

7. **Regionalizarea activității societății:**
   - Un element important pentru activitatea societății l-a reprezentat procesul de regionalizare. Aceasta a respectat principiile extinderii activității după cum urmează:

- proximitatea față de infrastructura existentă;
- valorificarea mai bună a infrastructurii actuale;
- dezvoltarea unor noi rețele pentru care există finanțare;
- îmbunătățirea organizațională a societății;
- sustenabilitatea serviciului: acoperirea costurilor pe termen lung fără afectarea sănătății financiare a companiei.

8. Indicatorii cheie de performanță

➢ Consiliul de Administrație al Companiei Apa Brașov S.A. a stabilit pentru Directorii executivi țintele și indicatorii cheie de performanță din tipurile de indicatori aplicabili categoriei întreprinderii publice, în conformitate cu OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice și Hotărârea de Guvern nr.639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG nr. 109/2011 privind guvernanță corporativă a întreprinderilor publice.

➢ Indicatorii cheie de performanță au rolul de a oferi o imagine a performanței și operațiunilor societății utilă pentru a o compara cu alte întreprinderi similare și care permit părților interesate să analizeze îndeplinirea obiectivelor, țintelor și rezultatelor pentru o varietate de scopuri.

➢ Măsurarea performanței întreprinderii publice are ca scop:

- îmbunătățirea activităților și utilizarea resurselor întreprinderii publice pentru a atinge într-un mod cât mai eficace și eficient obiectivele acesteia;
- obligarea la responsabilitate în conformarea la cerințele prevăzute de legislație.

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

- asigurarea unei rate a profitului, a unei lichidități curente și a unei viteze de rotație a debitelor- clienți;
- atingerea indicilor de rentabilitate prevăzuți în contractul cu BERD;
- asigurarea unui nivel optim al ratei de îndatorare totală;
- asigurarea permanentă a fluxului de numerar (cash-flow) necesar bunei desfășurări a activităților productive și a celor investiționale;
- asigurarea implementării Planului de Management, a Planului financiar și a Politicii tarifare;.
- asigurarea unui grad ridicat de încasare a producției facturate;
- respectarea în continuare a nivelurilor de servicii privind soluționarea reclamațiilor/petițiilor formulate de clienți;
- creșterea vânzărilor prin realizarea controlată a extinderilor rețelelor publice de apă și apă uzată;
- implementarea Programului de Reducere a Pierderilor;
- creșterea ponderii facturilor încasate folosind mijloace alternative de plată, concomitent cu reducerea, în continuare, a ponderii facturilor încasate direct la casierie.

Strategia financiară

Strategia financiară a urmărit asigurarea resurselor necesare exploatării sistemului de apă și canalizare- epurare în condiții optime, precum și asigurarea fondurilor necesare dezvoltării acestuia.

În cursul anului 2025 s-au realizat venituri din exploatare în sumă de 268.260 mii lei, din care cifra de afaceri în sumă de 262.507 mii lei, în creștere față de anul precedent cu 6% (247.363 mii lei) și cu 3% față de BVC prognozat 2025 (254.100 mii lei).

Aceasta este rezultatul efectului combinat al creșterii de tarif cu creșterea gradului de contorizare. Creșterea de tarif este justificată în contextul creșterii inflației, dar și a cerințelor adoptării unei strategiei de tarifare conform contractului de finanțare semnat în august 2022 și care impune obligativitatea includerii în tarif a părții de cofinanțare aparținând Companiei Apa Brașov S.A. pentru noile investiții din cadrul „Proiectul Regional de Dezvoltare a Infrastructurii de apă și apă uzată în județul Brașov / regiunea Centru, în perioada 2014-2020" care este finanțat în cadrul Programul Operațional de Infrastructură Mare.

În anul 2025, cheltuielile de exploatare realizate au fost în sumă de 198.469 mii lei, înregistrând o creștere de 1% față de exercițiul financiar încheiat la 31 decembrie 2024 (196.035 mii lei). Cu toate acestea, nivelul realizat este cu 18% sub valorile bugetate în BVC 2025 (242.179 mii lei), fapt ce indică o disciplină financiară susținută. Principalele presiuni asupra costurilor au generate de introducerea impozitului pe construcții (3.710 mii lei), majorarea taxelor și impozitelor locale și creșterea cheltuielilor cu amortizarea.

Influența acestor creșteri a fost izolată prin optimizări operaționale, înregistrându-se o economie la capitolul utilități. Această scădere a fost susținută de reducerea cu 8% a consumului de energie electrică.

Strategia de consolidare instituțională: Standarde, Acreditări și management integrat

În cadrul Companiei Apa Brașov S.A. este implementat și certificat sistemul de management integrat calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională-siguranța alimentului, în conformitate cu cerințele standardelor internaționale ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 și ISO 22000:2018, astfel:

- ✓ **Certificat SRAC nr. 2055** – certifică Compania Apa Brașov S.A. pentru implementarea și menținerea unui sistem de management al calității, conform condițiilor din standardul ISO 9001:2015, valabil până la data 18 iulie 2028;
- ✓ **Certificat SRAC nr.122** – certifică Compania Apa Brașov S.A. pentru implementarea și menținerea unui sistem de management de mediu, conform condițiilor din standardul ISO 14001:2015, valabil până la data 18 iulie 2028;
- ✓ **Certificat SRAC nr. 192** – certifică Compania Apa Brașov S.A. pentru implementarea și menținerea unui sistem de management al sănătății și securității ocupaționale al societății, conform condițiilor din referențialul ISO 45001:2018, valabil până la data 18 iulie 2028;
- ✓ **Certificat SRAC nr. 146** – certifică Compania Apa Brașov S.A. pentru implementarea și menținerea unui sistem de management al siguranței

alimentului conform condițiilor din standardul 22000:2018, valabil până la data 23 septembrie 2028;

- ✓ **Certificat IQNET** – certifică Compania Apa Brașov S.A. care menține sistemul de management al calității, conform condițiilor din standardul **ISO 9001:2015**.
- ✓ **Certificat IQNET** – certifică Compania Apa Brașov S.A. sa care menține sistemul de management de mediu, care îndeplinește cerințele standardului **ISO 14001:2015**.
- ✓ **Certificat IQNET** – certifică Compania Apa Brașov S.A. care menține sistemul sănătății și securității ocupaționale, care îndeplinește cerințele standardului **ISO 45001:2018**.
- ✓ **Certificat IQNET** – certifică Compania Apa Brașov S.A. care menține sistemul de management al siguranței alimentare, care îndeplinește cerințele standardului **ISO 22000:2018**.

Sistemul de management integrat calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională conform ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 și ISO 45001:2018 la Compania Apa Brașov S.A. se aplică pentru domeniile de activitate: Captare, tratare, transport, înmagazinare și distribuție apă potabilă; Colectare și epurare ape uzate.

Acreditări – Acreditare RENAR – conducerea execuı vă a urmărit monitorizarea calității apei potabile care trebuie să îndeplinească cerințele sanitare și de igienă ale normelor în vigoare.

- *Laboratorul Apă Potabilă* este acreditat ca laborator competent să efectueze încercări conform cerințelor SR EN ISO 17025:2018 în baza Ceri ficatului de Acreditare nr.LI 677 (evaluator Asociația de Acreditare din România/RENAR). *Programul de Monitorizare se elaborează anual în colaborare cu Direcția de Sănătate Publică jud. Brașov.*
- *Laboratorul Uzina de Apă - Analizele specifice efectuate în laboratoare, sunt evidențiate în registre de urmărire și transmise Direcției de Sănătate Publică, la sfârșitul fiecărei luni.*
- *Laboratorul ape uzate* - efectuează determinări fizico-chimice atât pentru Compania Apa Brașov S.A. (Stația de Epurare, Poiana Brașov, Rupea, Hărman, Sânpetru, Stația de Pompare Triaj) cât și pentru agenții economici. Laboratorului îi revin atribuții sporite în acțiunea de urmărire sistemaı că și completă a calității apelor uzate evacuate de către agenții economici. *Zilnic, se prelevează probe mulı ple din care se efectuează seturi de analize.* Obligaı vitatea verificării unui număr mare de indicatori pentru monitorizarea calității apelor uzate, este reglementată prin documentele emise de către autoritățile din domeniu, respecı v Agenția de Protecție a Mediului și S.G.A. (Administrația Națională „Apele Române", Administrația Bazinală de Apă OLT, S.G.A. Brașov).

Strategia de tarifare

Începând cu anul 01.01.2025, prețurile și tarifele pentru serviciile de apă și canalizare s-au majorat prin Decizia ANRSC nr. 275/ 15.11.2024 - privind ajustarea tarifară a prețurilor și tarifelor pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare pentru întreaga arie de operare, conform prevederilor Contractului de Delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare încheiat la data de 24.09.2008, modificat și completat prin Actul adițional nr. 4/2022 și prevederile Contractului de Finanțare POIM cu nr. 1640/02.08.2022 încheiat Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene. Astfel:

SPECIFICAȚII	LEI/MC FĂRĂ TVA	LEI/MC CU TVA 9%
I. APĂ POTABILĂ		
APĂ POTABILĂ PRODUSĂ, TRANSPORTATĂ ȘI DISTRIBUITĂ PENTRU ÎNTREAGA ARIE DE OPERARE	7,61	8,29
APĂ POTABILĂ PRODUSĂ ȘI TRANSPORTATĂ ÎN VEDEREA REDISTRIBUIRII	0,88	0,96
APĂ POTABILĂ PRODUSĂ, TRANSPORTATĂ PENTRU ÎNTREAGA ARIE DE OPERARE EXCLUSIVE AGENȚI ECONOMICI POIANA BRAȘOV	7,61	8,29
II. CANALIZARE – EPURARE APE UZATE		
CANALIZARE-EPURARE APE UZATE PENTRU AGENȚI ECONOMICI CU SURSE PROPRII	5,64	6,15
CANALIZARE-EPURARE APE UZATE PE ÎNTREAGA ARIE DE OPERARE EXCLUSIV AGENȚI ECONOMICI CU SURSE PROPRII	5,64	6,15
PRELUARE APE UZATE	2,54	2,77

Tabelul nr. 3.1 Majorare pret/tarif începând cu 01.01.2025-TVA 9%

Având în vedere modificarea art. 291 din Codul fiscal, prin art. II din Legea nr. 141/25.07.2025 privind unele măsuri fiscal-bugetare, precum și prevederile art. VII din aceeași lege, cota redusă de TVA aplicabila pentru serviciile de apă și canalizare se modifica de la 9% la 11%, începând cu 01.09.2025. Astfel:

SPECIFICAȚII	LEI/MC FĂRĂ TVA	LEI/MC CU TVA 11%
I. APĂ POTABILĂ		
APĂ POTABILĂ PRODUSĂ, TRANSPORTATĂ ȘI DISTRIBUITĂ PENTRU ÎNTREAGA ARIE DE OPERARE	7,61	8,45
APĂ POTABILĂ PRODUSĂ ȘI TRANSPORTATĂ ÎN VEDEREA REDISTRIBUIRII	0,88	0,98

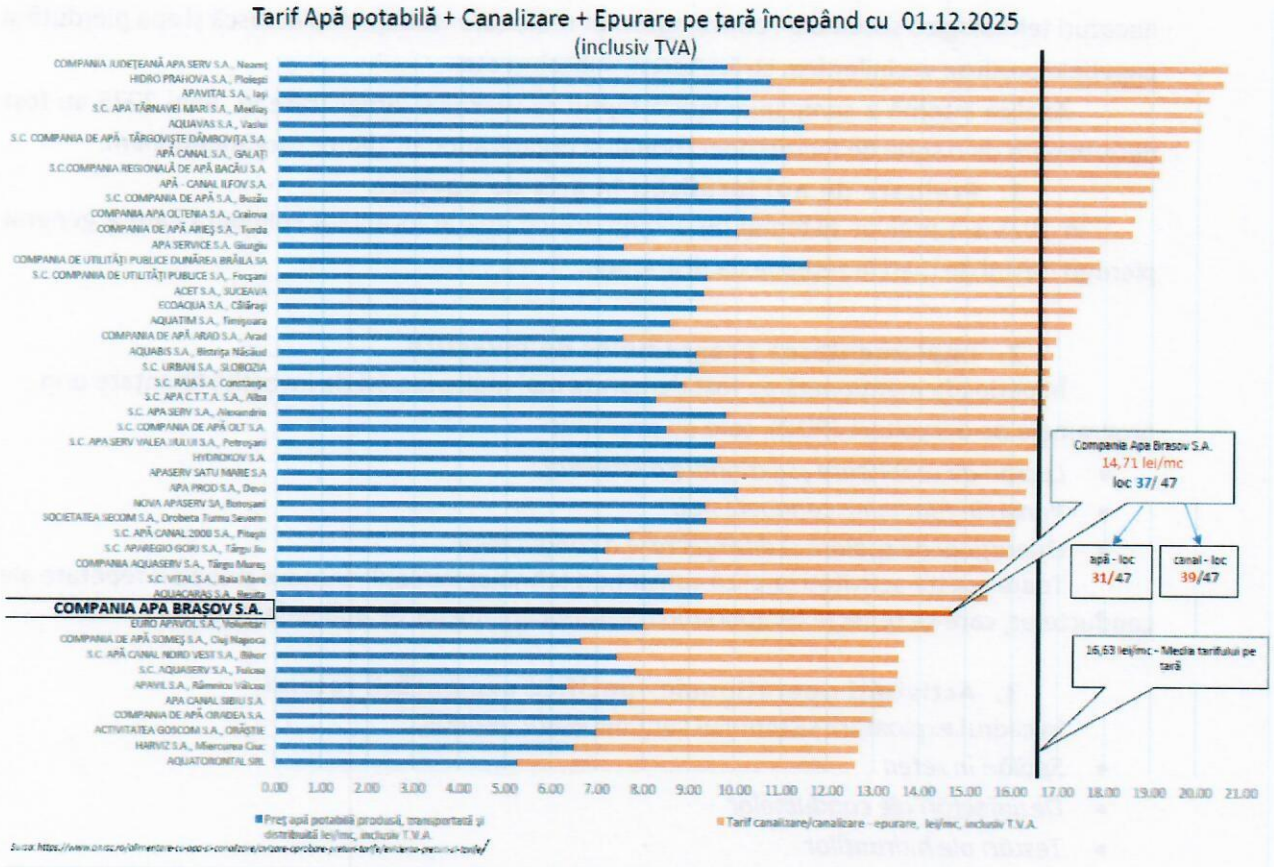
APĂ POTABILĂ PRODUSĂ, TRANSPORTATĂ PENTRU ÎNTREAGA ARIE DE OPERARE EXCLUSIVE AGENȚI ECONOMICI POIANA BRAȘOV	7,61	8,45
II. CANALIZARE – EPURARE APE UZATE		
CANALIZARE-EPURARE APE UZATE PENTRU AGENȚI ECONOMICI CU SURSE PROPRII	5,64	6,26
CANALIZARE-EPURARE APE UZATE PE ÎNTREAGA ARIE DE OPERARE EXCLUSIV AGENȚI ECONOMICI CU SURSE PROPRII	5,64	6,26
PRELUARE APE UZATE	2,54	2,82

Tabelul nr. 3.2 Majorare preț/tarif începând cu 01.09.2025-TVA 11%

Modificarea tarifelor pentru serviciile publice de apă alimentare cu apă și canalizare în aria de operare a Companiei Apa Brașov S.A. s-a realizat în conformitate cu Planul anual de evoluție a tarifelor (Strategia de Tarifare), care a fost cuprinsă în Contractul de Delegare prin Actul Adițional nr. 4 începând cu data de 01.06.2022. Strategia de tarifare a fost fundamentată în conformitate cu metodologia de fundamentare Analiza Cost-Beneficiu (ACB), pentru investițiile în infrastructura de apă, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr.677/2017, validată de Autoritatea de Management – POIM (Ministerul Fondurilor Europene) și este prezentată în tabelul următor:

STRATEGIA DE TARIFARE DE BAZĂ	**Preț / Tarif inițial la data de 1 ianuarie 2022**	**Ajustări în termeni reali*(în procente)**				
		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
Preț 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%

Tabel 3.3 Strategia de tarifare 2022-2026



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 si 6 bari;

2. Elementele constructive nu sunt perfect etanșe, iar elementele vechi din rețea conduc la spărturi 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 toți ceilalți consumatori reali (pentru care a fost construit sistemul) nu consumă apă. Spre deosebire de consumatorii reali pierderea este un consumator care nu plătește niciodată apa producând

necazuri tehnologice sistemului, consumatorilor reali, care trebuie să plătească și apa pierdută și pagubele produse vecinilor (ex. străzi, teren, subsoluri etc).

Analiza internă a companiei indică faptul că variațiile înregistrate în anul 2025 au fost determinate de o serie de factori operaționali și organizaționali, dintre care menționăm:

1. Preluare de noi localități în aria de operare

În 2025 s-a preluat sistemul de alimentare cu apă al localității Feldioara care a generat pierderi destul de mari în rețeaua de distribuție.

2. Implementarea programelor de investiții

În perioada menționată au fost demarate mai multe lucrări de investiții finanțate prin programele de dezvoltare (PDD), care au presupus:

- *Lucrări de reabilitare și extindere a rețelelor;*
- *Puneri în funcțiune conducte noi;*
- *Operațiuni de spălare și dezinfectare a conductelor.*

Toate aceste activități implică consumuri tehnologice suplimentare și spălări repetate ale conductelor, care se reflectă temporar în creșterea volumelor de apă nefacturată.

3. Activități operaționale specifice exploatării rețelei

În cadrul exploatării sistemului sunt necesare periodic:

- *Spălări în rețea*
- *Dezinfectări ale conductelor*
- *Testări ale hidranților*
- *Intervenții pentru remedierea avariilor.*

În sistemele mari de alimentare cu apă, variații de +/- 2% sunt considerate normale, deoarece balanța apei se bazează parțial pe multe estimări și pe măsurători indirecte.

Mai mult, în analiza bilanțului de apă se menționează că acestea se bazează pe măsurători sau estimări realizate cu cele mai bune informații disponibile, ceea ce poate genera variații între ani.

4. CONCLUZII

Se subliniază următoarele:

- ✓ *Nivelul pierderilor nu este rezultatul unei gestionări defectuoase, ci se datorează în mare parte existenței unei infrastructuri învechite.*
- ✓ *Reducerea rapidă a pierderilor <u>fără investiții majore</u> ar conduce la:*
  - *Creșteri de presiune necontrolate;*
  - *Risc crescut de avarii;*
  - *Afectarea continuității serviciului;*

5. Măsuri propuse

Pentru reducerea pierderilor de apă propunem:

- *contorizarea 100% în toată aria de operare;*
- *montarea de puncte de monitorizare a presiunii;*
- *achiziția și montarea de noi debitmetre apa-canal și pentru constituirea de noi DMA-uri;*

- *achiziția de echipamente video pentru depistarea clienților frauduloși;*
- *achiziția echipamente de monitorizare rețele, Loggeri de zgomot cu transmisie la distanță;*
- *extinderi și reabilitări ale rețelelor de distribuție apă potabilă.*

Relația cu Consiliul de Administrație

Relațiile cu administratorii vor avea la baza următoarele principii:

- Transparența și comunicare - semestrial /anual va fi înaintat Consiliului de Administrație un raport de activitate al Directorului General, prin intermediul căruia se va monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de management, vor fi prezentate principalele decizii strategice adoptate și va fi înaintat un plan de acțiune sintetic cu obiectivele din planul de management ce urmează a fi îndeplinite în perioada următoare.
- Acces direct la informație - societatea va furniza tuturor părților interesate informațiile specifice, de interes general, complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare si la strategia acesteia;
- Transparența - societatea va fi supusă anual unui audit financiar extern, independent și obiectiv, care să confirme veridicitatea situației economice și financiare a societății.

4. Evaluarea directorilor privind execuția contractelor de mandat

În perioada 01.01.2025–31.12.2025, directorii Companiei Apa Brașov S.A., în baza atribuțiilor prevăzute în Contractul de Mandat și cu respectarea Planului de Administrare, au asigurat conducerea executivă a societății și implementarea etapelor legale privind guvernanța corporativă. Aceștia au analizat oportunitatea, legalitatea și necesitatea adoptării unor decizii strategice, esențiale pentru dezvoltarea optimă a afacerii Companiei Apa Brașov S.A.

În scopul îndeplinirii mandatului încredințat, Directorul general a exercitat conducerea societății, respectiv a efectuat acte și fapte de comerț licite în contul și pe seama mandantului a adoptat și exercitat în numele și pe contul societății orice decizie de afaceri în calitate de director general în scopul realizării obiectivelor societății, în limitele obiectului de activitate al acesteia și în limitele stabilite prin dispozițiile legale în vigoare, actul constitutiv, hotărârile adunării generale a acționarilor, deciziile consiliului de administrație.

Directorul General

În perioada evaluată Directorul general a desfășurat activitățile prevăzute prin contractul de mandat prin îndeplinirea următoarelor obligații:

- și-a îndeplinit obiectivele și indicatorii-cheie de performanță prevăzuți în anexa la contract;
- a menținut componenta de management a planului de administrare existent în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari;
- a negociat si încheiat contractul colectiv de muncă, în condițiile legii, în limitele fondurilor prevăzute în Bugetul de Venituri si Cheltuieli aprobat;
- a negociat în condițiile legii contractele individuale de muncă;
- a reprezentat societatea în raporturile cu terții, în limitele atribuțiilor/sarcinilor/obligațiilor funcției pe care a fost numit, specifice domeniului și a celor ce derivă din exercitarea atributului delegării;
- a semnat întreaga corespondență care intră în cadrul direcțiilor pe care le coordonează și le-a repartizat salariaților care își desfășoară activitatea în cadrul acestuia, precum și corespondența elaborată la nivelul direcțiilor pe care le coordonează, destinată altor compartimente organizatorice, conducerii sau terțelor persoane;
- a organizat activitățile specifice structurilor pe care le coordonează, asigurând alocarea resurselor umane, materiale și financiare disponibile, după criterii de eficiență și eficacitate, stabilind modul de lucru și de colaborare a serviciilor/compartimentelor din cadrul structurii coordonate și a supravegheat modul de realizare și respectarea termenelor de realizare a lucrărilor repartizate, și a verificat respectarea condițiilor ;
- a luat decizii privind modul de repartizare a sarcinilor pe salariații care își desfășoară activitatea în cadrul direcțiilor pe care le coordonează, avizând fișa postului salariaților din subordine, întocmită și supusă aprobării de fiecare șef de serviciu/coordonator de compartiment corelativ serviciului/compartimentului pe care aceștia din urmă îl conduc, cărora le incumbă obligația reactualizării acestora, în conformitate cu procedurile de lucru aflate în vigoare;
- a stabilit sarcinile, atribuțiile, obiectivele și responsabilitățile pentru fiecare salariat care își desfășoară activitatea în cadrul direcțiilor pe care le coordonează și cu care se află în raporturi de subordonare directă;
- a coordonat și verificat constant activitatea salariaților care își desfășoară activitatea în cadrul direcțiilor pe care le coordonează și cu care se află în raporturi de subordonare directă și a acordat sprijin și îndrumare în vederea îndeplinirii corecte și la timp a sarcinilor de serviciu ale acestora;

- a adoptat măsuri pentru respectarea disciplinei în muncă, pentru păstrarea confidențialității informațiilor şi a secretului de serviciu pentru personalul care își desfășoară activitatea în cadrul direcțiilor pe care o coordonează.
- a avizat planificarea anuală a concediilor de odihnă şi a zilelor libere pentru salariații care își desfășoară activitatea în cadrul direcției pe care o coordonează, întocmită de șefii de serviciu/de șefii de birou în așa fel încât să nu fie periclitată activitatea Direcției economice;
- a analizat și identificat nevoile profesionale ale personalului din subordine și l-a încurajat spre o perfecționare continuă;
- a încheiat acte juridice, în numele şi pe seama COMPANIEI APA BRASOV S.A., în baza mandatului acordat;
- a aprobat operațiunile de încasări şi plăți potrivit competențelor legale şi actului constitutiv;
- în exercitarea mandatului directorul general a emis dispoziții, a împuternicit directorii executivi, conducătorii entități funcționale să exercite atribuții din sfera sa de competență cu respectarea normelor legale;
- a rezolvat sarcinile, în linie cu prevederile contract de mandat, pe care Consiliul de Administrație sau Adunarea Generală a Acționarilor le-a stabilit pentru directorul general;
- a aplicat strategii şi politici de dezvoltare ale societății;
- a dus la îndeplinire toate celelalte obligații şi atribuții specifice funcției/calității de director general provizoriu prevăzute anume de lege în sarcina acestuia, în limitele obiectului de activitate al societății şi cu respectarea competențelor exclusive rezervate de lege, de actul constitutiv ori de contractele de mandat Consiliului de administrație, Adunării Generale a Acționarilor şi directorilor numiți de Consiliul de Administrație;
- și-a exercitat mandatul încredințat personal și cu loialitate, cu competența și diligența unui profesionist, în conformitate cu prevederile Contractului de Mandat, ale Actului Constitutiv și ale legii, respectând competențele exclusive rezervate Consiliului de Administrație, Adunării Generale a Acționarilor și celorlalți directori numiți de Consiliul de Administrație;
- a evitat conflictele de interese şi situațiile de incompatibilitate în raport cu societatea;
- și-a îndeplinit orice alte obligații în legătură cu activitatea societății.

Directorul Economic

În scopul îndeplinirii mandatului încredinţat, Directorul Economic a exercitat conducerea Direcţiei economice a societăţii COMPANIA APA BRASOV S.A., constând în principal în activităţi specifice managementului, respectiv planificarea, organizarea, conducerea şi controlul activităţii din cadrul direcţiei, conform obiectului principal de activitate al societăţii - ,,Captarea, tratarea şi distribuţia apei" (3600-CAEN Rev.3) şi obiectului secundar de activitate al societăţii - ,,Colectarea şi epurarea apelor uzate" (3700- CAEN Rev.3).

În perioada evaluată Directorul economic a desfăşurat activităţile prevăzute prin contractul de mandat prin îndeplinirea următoarelor obligaţii:

- şi-a îndeplinit obiectivele şi indicatorii-cheie de performanţă prevăzuţi în anexa la contract;
- a fundamentat bugetul de venituri şi cheltuieli la nivelul societăţii, pe criterii de raţionalitate, eficienţă şi eficacitate economică;
- a valorificat la un nivel superior resursele economice şi financiare de care dispune societatea la un anumit moment;
- a luat decizii, alături de Directorul General, privind angajarea societăţii prin semnătură în toate operaţiile patrimoniale, având obligaţia de a refuza, în condiţiile legii, pe acelea care contravin dispoziţiilor legale;
- a propus inventarierea bunurilor aflate în patrimoniul societăţii şi a luat măsurile corespunzătoare, conform OMFP nr. 2861/2009;
- a aplicat măsuri fiscal-economice şi organizatorice (în limita delegării atribuite) în vederea creşterii productivităţii muncii şi a rentabilităţii;
- a adoptat măsurile necesare pentru respectarea costurilor stabilite la nivelul societăţii şi a cheltuielilor administrativ-gospodăreşti printr-o monitorizare mai riguroasă a acestora;
- a organizat, coordonat şi evaluat activităţile de încasare, aprovizionare, analiză economică, contabilitate, administrativ ş.a.;
- a avizat contractele şi actele adiţionale, precum şi întreaga corespondenţă ce se distribuie la nivelul structurii pe care o coordonează;
- a luat decizii privind modul de repartizare a sarcinilor pe salariaţii care îşi desfăşoară activitatea în cadrul direcţiei pe care o coordonează, avizând fişa postului salariaţilor din subordine, întocmită şi supusă aprobării de fiecare şef de serviciu/şef de birou corelativ serviciului/biroului pe care aceştia din urmă îl conduc, cărora le incumbă obligaţia reactualizării acestora, în conformitate cu procedurile de lucru aflate în vigoare;
- a coordonat şi verificat constant activitatea salariaţilor care îşi desfăşoară activitatea în cadrul direcţiei pe care o coordonează şi cu care se află în raporturi de subordonare directă şi a acordat sprijin şi îndrumare în vederea îndeplinirii corecte şi la timp a sarcinilor de serviciu ale acestora;

- a monitorizat modul de îndeplinire a sarcinilor de serviciu ale acestora, cu respectarea principiului ierarhiei;
- a asigurat managementul activităţilor structurii pe care o coordonează, răspunzând de întocmirea propunerilor de BVC şi de încadrarea în BVC aprobat pentru direcţia coordonată şi a propus măsuri de reducere a cheltuielilor pentru încadrarea în B.V.C., la nivelul direcţiei coordonate;
- a exercitat orice alte prerogative încredinţate legal de Adunarea Generală a Acţionarilor societăţii ori de Consiliul de Administraţie al societăţii, cu respectarea prevederilor O.U.G. nr. 109/2011, ale Legii nr. 31/1990 şi ale Actului constitutiv al societăţii, respectiv a competenţelor exclusiv rezervate de lege sau de actul constitutiv Consiliului de administraţie şi Adunării Generale a Acţionarilor, precum şi a competenţelor stabilite exclusiv în sarcina celorlalţi directori numiţi de Consiliul de Administraţie;
- a evitat conflictele de interese şi situaţiile de incompatibilitate în raport cu societatea;
- şi-a îndeplinit orice alte obligaţii în legătură cu activitatea şi operaţiunile economice ale societăţii.

5. Evaluarea directorilor privind execuţia planului de management

Având în vedere cele prezentate mai sus, opinia noastră cu privire la exercitarea atribuţiilor şi îndeplinirea obligaţiilor, în raport cu planul de management, este următoarea:

1. **Referitor la implementarea Planului de management**

Directorii şi-au exercitat atribuţiile prin:

- supunerea analizei de către Consiliul de Administraţie şi aprobarea prin decizie a acestuia;
- transmiterea indicatorilor de performanţă financiari şi nefinanciari rezultaţi din planul de management.

2. **Referitor la cerinţe privind implementarea liniilor directoare privind relaţia cu acţionarii**

Directorii şi-au exercitat atribuţiile prin:

- Elaborarea Rapoartelor trimestriale şi înaintarea lor către Consiliului de Administraţie, prin intermediul cărora s-a monitorizat gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de administrare;

3. **Referitor la cerinţe privind comunicarea cu stakeholderii**

Directorii şi-au exercitat atribuţiile prin:

- furnizarea către toate părțile interesate a informațiilor de interes economic/operațional, complete şi corecte cu privire la situația financiară şi rezultatele economice ale societății, cat şi cu privire la situația actuala, la obiectivele de dezvoltare ale societății şi la strategia acesteia, la mecanismele democratice în baza cărora sunt adoptate deciziile, nivelurile şi politica salarială a personalului de conducere, precum şi la orice alte informații de interes public.

4. **Referitor la cerințe privind managementul performanțelor**

Directorii şi-au exercitat atribuțiile prin:

- îndeplinirea unui set de indicatori de performanță, în conformitate cu prevederile legale şi cu obligațiile asumate prin contractele de mandat.

5. **Referitor la cerințe privind implementarea principiilor de guvernanță corporativă**

Directorii şi-au exercitat atribuțiile prin:

- asigurarea unui sistem de gestiune a riscului şi control intern eficient, stabilind principiile şi modalitățile de abordare a sistemului de gestiune a riscului şi a controlului intern la nivelul societății;
- asigurarea transparenței informațiilor prevăzute de legislația.

Totodată Directorii şi-au exercitat atribuțiile prin asigurarea:

- monitorizării permanente a costurilor de operare şi reducerea acestora;
- îndeplinirii obiectivelor asumate prin Contractul de Delegare privind serviciile prestate în ariile de operare sistemelor de alimentare cu apă, canalizare şi epurare a apelor uzate ;
- obținerii unei marje optime de profit;
- dezvoltării resurselor umane;
- menținerii preocupării fată de securitatea şi sănătatea angajaților;
- aplicării politicilor de management durabil;
- informarea, cointeresarea şi educarea continuă a clienților;
- dezvoltării continue a rezilienței companiei şi îmbunătățirea capacității de gestionare a riscurilor.

6. Analiza indicatorilor cheie de performanță

Indicatorii de performanță reglementați prin HG nr. 639/2023 constituie cadrul de referință pentru evaluarea performanței fiecărei întreprinderi publice. Indicatorii-cheie de performanță, negociați şi incluşi în contractele de mandat a directorilor societății, reprezintă un instrument fundamental utilizat în evaluarea performanței conducerii întreprinderii.

Distribuirea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari aferenți Directorilor cu contract de mandat (Directorul General si Directorul Economic), precum și ponderile acordate acestora este următoarea:

Nr.crt	Indicatori de performanță	Pondere %
I.	Financiari	50%
II.	Operaționali	25%
III.	Guvernanță corporativă	25%

Tabelul nr. 6.1 – Ponderile Indicatorilor de performanță

Planul de Administrare a fost întocmit în conformitate cu cerințele Ordonanței de Urgență nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, modificată și completată, reflectând viziunea administratorilor Companiei APA Brașov SA cu privire la politica de administrare a societății la nivelul perioadei 2024-2025.

Analiza îndeplinirii indicatorilor de performanță la data de 31.12.2025:

La 31 DECEMBRIE 2025, situația indicatorilor de performanță (analiză globală), se prezintă astfel:

Calculul Indicatorilor cheie de performanta (ICP)

Anul 2025 (după închiderea Situațiilor financiare 2025)

Nr. Crt	CATEGORIE	INDICATORUL	U/M	Tip (max/min)	Nivel țintă anuala 2025	Pondere (%)	Realizat 2025 (ian-dec)	Grad calculat (Grad realizat x pondere)	Grad final plafonat (max 100%)	Punctaj (grad final x pondere)	Observații
				↑ ↓	T	P	R	GC	G	S	
I											
A. INDICATORI FINANCIARI (25%- 50%)- 50%						*40%*					
1	Politica de investiții	*Rata cheltuielilor de capital (CapEx)*	%	↑	4%	10%	9%	22.5%	100%	0.10	Realizat la sf. Anului 2025
2	Finanțarea	*Rata lichidității curente (CR)*		↑	>1	10%	7.43	10.0%	100%	0.10	Stabila tot timpul anului - Realizat la sf anului 2025
3	Operațiuni	*Viteza de rotație a creanțelor (RT)*		↑	4.09	10%	4.83	11.8%	100%	0.10	Stabila tot timpul anului - Realizat la sf anului 2025

4	Rentabilitate	*Rata de creștere a cifrei de afaceri nete*	%	↑	2.48%	10%	6.12%	24.7%	100%	0.10	In linie cu prognoza BVC - Realizat la sf an financiar 2025
5	Politica de dividende	*Rata de plata a dividendelor*	%	-	50%	10%	N/A	N/A	-	-	Nu se calculează
II											
B. INDICATORI OPERATIONALI (10 - 25%) 25%						***25%***					
6	Indicatori referitori la clienți	*Scorul satisfacției clienților*	%	↑	78%	10%	93%	11.9%	100%	0.10	Realizat
7	Indicator referitor la angajați	*Numărul de instruiri in materie de siguranță per angajat (N)*	nr/pers	↑	>4	15%	11.3	15%	100%	0.15	Conform planului anual de instruire la 12 luni - Realizat
C. INDICATORI SPECIFICI ACTIVITATII DE GUVERNANTA CORPORATIVA (10 - 25%) 25%						***25%***					
8	Guvernanță corporativă	*Rata de participare la ședințele Consiliului de Administrație ***	%	↑	100%	5%	100%	5%	100%	0.05	Realizat
9		*Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor*	DA/ NU	↑	da	10%	da	10%	100%	0.10	Semnat 12.06.2025 deci Realizat
10		*Ponderea componentelor fixe in remunerarea administratorilor executivi si a administratorilor neexecutivi*	%	↑	>66.67%	10%	100%	10%	100%	0.10	Nu a fost calc compon variabila nici la Dir. Exec., nici la CA pentru anul2025
						90%				**0.90**	
	GRAD DE REALIZARE CALCULAT							**120.9%**			

Nota:
Indicatorul „Rata de plată a dividendelor" nu a fost aplicabil și a fost exclus din calcul, conform metodologiei.
„Valorile gradului de realizare au fost plafonate la 100%, în conformitate cu metodologia de calcul."

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.

Formula de calcul:

Rata cheltuielilor de capital = CAPEx/ Total Active x 100%

Rata cheltuielilor de capital = **127.530.523/1.448.080.991 x 100% = 9%**

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 si răspunde la întrebarea: *„Poate firma să-și achite obligațiile scadente în următoarele 12 luni, folosind ceea ce deține în prezent?"*

Formula de calcul:

Rata lichidității curente = Active curente/ Datorii curente

Rata lichidității curente = **347.126.335/ 46.748.590= 7,43**

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 creanțelor conturilor de la clienții săi. Pentru ca societățile să fie într-o poziție financiară bună, este important să poată colecta numerar eficient.

În mod normal, o valoare scăzută a creanțelor înseamnă că societatea își gestionează eficient creanțele contabile și este capabilă să-și transforme rapid creanțele în numerar. Un raport ridicat indică faptul că societatea fie nu depune suficiente eforturi pentru a încasa creanțele, fie este posibil ca aceasta să nu anuleze creanțe care sunt puțin probabil să fie încasate.

Formula de calcul:

Viteza de rotație a creanțelor = Cifra de afaceri netă/[Creanțe la începutul perioadei (T0) + Creanțe la finalul perioadei (T1)/2]

Viteza de rotație a creanțelor = **262.556.962/[(58.386.192+50.333.976)/2] = 4,83**

Rata de creștere a Cifrei de Afaceri nete

Rata de creștere a cifrei de afaceri nete reprezintă unul dintre cei mai importanți indicatori ai succesului unei companii, deoarece arată dacă aceasta își dezvoltă sau nu activitatea.

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 nete reprezintă evoluția procentuală a veniturilor companiei într-o perioadă determinată, iar nivelul acestui indicator influențează în mod direct profitabilitatea.

Creșterea anuală a cifrei de afaceri nete se determină prin compararea valorii înregistrate în perioada curentă cu cea din perioada anterioară, exprimând procentual evoluția veniturilor companiei. O rată ridicată de creștere a cifrei de afaceri nete indică, de regulă, o tendință pozitivă de dezvoltare a companiei.

Formula de calcul:

Rata de creștere a cifrei de afaceri nete = Cifră de afaceri netă perioadă curentă(T1) - Cifră de afaceri netă perioadă anterioară(T0) / Cifră de afaceri netă perioadă anterioară(T0) x 100%

Cifra de afaceri se calculează cumulat de la începutul anului.

Rata de creștere a Cifrei de Afaceri= **(262.556.962-247.408.740)/247.408.740 x100 = 6,12%**

Rata de plata a dividendelor

Rata de plată a dividendelor reprezintă proporția din profitul net al întreprinderii publice distribuită acționarilor sub formă de dividende. Dividendul constituie distribuirea câștigurilor companiei către acționarii săi, la intervale stabilite, fie în numerar, fie sub formă de acțiuni.

Compania Apa Brașov 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 și completările ulterioare, conform Hotărârii Adunării Generale."* Din profitul net Compania Apa Brașov S.A. se asigură resursele necesare plății serviciului datoriei publice pentru creditele contractate și cofinanțarea programelor de investiții în infrastructura publică.

Formula de calcul:

Rata de plată a dividendelor = Dividende plătite/ Profitul net x 100 %

Rata de plată a dividendelor nu poate fi evaluată

Compania Apa Brașov 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 și completările ulterioare, conform Hotărârii Adunării Generale." Din profitul net Compania Apa Brașov S.A. se asigură resursele necesare plății serviciului datoriei publice pentru creditele contractate și cofinanțarea programelor de investiții în infrastructura publică.

Scorul satisfacției clienților

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

Formula de calcul:

Scorul de satisfacție al clienților= Total număr evaluări între (4) și (5)/ Total evaluări x 100%

Scorul de satisfacție = **132 / 142 x100% = 93%**

Numărul de instruiri în materie de siguranță care s-au realizat pe parcursul anului

Acesta indică numărul de instruiri în materie de siguranță pe angajat efectuate pe parcursul unui an.

În perioada evaluată au fost realizate instruiri ale personalului TESA în număr de 1 instruire/persoană cu un timp de 2 ore. Pentru personalul muncitor s-a realizat 1 instruire/persoană/lună, deci 12 instruiri/angajat în perioada de raportare, cu o durată de 2 ore/instruire. Pentru personalul muncitor conducător auto au fost instruiți suplimentar, respectiv 1 instruire/persoană/lună, deci 12 instruiri/angajat.

Calculul este următorul:

Personal TESA = 150, număr instruiri = 2 x 150= 300 instr/an (2 ore).

Personal muncitor = 646, număr instruiri = 12 x 646 = 7.752 instr/an (2 ore)

Personal muncitor conducător auto = 76, număr instruiri = 12 x 76 = 912 instr/an (2 ore) - instruire suplimentară

Total instruiri = 8.964 , număr angajați = 796 .

Nr instruiri SSM/ nr ang = **8.964 / 796 = 11,3 instr/ ang > 4.**

Rata de participare la ședințele Consiliului de Administrație

Formula de calcul:

Rata de participare = Număr participanți la reuniunile comitetului de conducere/ Număr membri ai Consiliului de Administrație x 100%

*Rata de participare la ședințele a CA este de **100%***

Stabilirea unei politici de gestionare a riscurilor

Politica de gestionare a riscurilor a fost semnată în data de 12.06.2025, ceea ce ne indică faptul că indicatorul a fost realizat 100%.

Ponderea componentelor fixe în remunerarea administratorilor executivi

Formula de calcul:

Ponderea componentelor fixe(T0) = Valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerare(T0) / Valoarea totală a pachetului de remunerare(T0) x100

În anul 2025 nu s-a plătit componentă variabilă.

Grad de îndeplinire a Indicatorilor cheie de performanță:
integral : Indicatorii de performanță aprobați au fost realizați în proporție de 100%.

7. Concluzii

În urma analizei activității desfășurate de directorii Companiei Apa Brașov S.A. în perioada 01.01.2025–31.12.2025, se constată că atribuțiile și obligațiile asumate prin contractele de mandat au fost îndeplinite, iar activitatea managerială s-a desfășurat în concordanță cu obiectivele stabilite prin Planul de Administrare și cadrul legal aplicabil.

Evaluarea a avut în vedere atât execuția contractelor de mandat, cât și componenta de management a Planului de Administrare.

În anul 2025 societatea a asigurat continuitatea serviciilor publice furnizate, a menținut stabilitatea operațională și financiară și a urmărit implementarea obiectivelor strategice privind eficiența economică, dezvoltarea infrastructurii, reducerea pierderilor de apă, îmbunătățirea relației cu clienții și consolidarea proceselor de guvernanță corporativă.

Totodată, se evidențiază existența unor factori care au influențat activitatea societății, respectiv perioadele succesive de provizorat la nivelul conducerii executive, preluarea unor noi sisteme în aria de operare și necesitatea continuării investițiilor pentru modernizarea infrastructurii și reducerea pierderilor de apă.

Având în vedere rezultatele economico-financiare înregistrate, monitorizarea indicatorilor de performanță și informațiile prezentate în raport, Consiliul de Administrație apreciază că activitatea directorilor în anul 2025 a contribuit la realizarea obiectivelor asumate, urmând ca în perioada următoare să fie continuate măsurile de eficientizare operațională, dezvoltare investițională și consolidare a mecanismelor de management și control intern.

Rezultatele obținute reflectă implicarea managementului în asigurarea funcționării eficiente a societății, în realizarea obiectivelor strategice și operaționale și în respectarea principiilor de eficiență, responsabilitate și guvernanță corporativă.