

ZARYS STRATEGII ROZWOJU AQUA S.A. NA LATA 2026–2028

1. Cel strategiczny i kontekst rynkowy

Po trudnym roku obrotowym 2025, w którym Spółka odnotowała stratę netto w wysokości ok. 3,6 mln PLN, wynikającą m.in. z opóźnień w realizacji kontraktów długoterminowych, skutkujących spadkiem przychodów przy stabilnej bazie kosztowej, AQUA S.A. przystępuje do fazy odbudowy rentowności.

Pierwszy kwartał 2026 roku pokazał już pozytywne tendencje – przychody wzrosły o 36,6% w porównaniu do roku poprzedniego.

Na połowę 2026 roku Spółka dysponuje portfelem niezafakturowanych kontraktów na łączną kwotę ok. 16,5 mln PLN (AQUA S.A. + AQUA Construction), co stanowi wartość co najmniej dwuletnich przychodów i gwarantuje stabilność operacyjną.

Głównym celem na lata 2026–2028 jest dywersyfikacja źródeł przychodów oraz optymalizacja kosztowa procesów administracyjnych, finansowych oraz projektowych.

Podejmowane działania mają na celu:

- obniżenie zadłużenia oprocentowanego,
- odbudowę bazy kapitałowej Spółki,
- przywrócenie rentowności na wszystkich poziomach rachunku wyników,

i powinny przełożyć się na poprawę wizerunku rynkowego AQUA i poprawę notowań na rynku NewConnect.

2. Rozwój usług projektowych i nowe branże

Spółka planuje wyjście poza tradycyjną branżę wodno-kanalizacyjną, aby zminimalizować ryzyko uzależnienia od jednego sektora.

- **Energetyka i ciepłownictwo:** Intensyfikacja pozyskiwania kontraktów w obszarze modernizacji sieci ciepłowniczych.
- **Branża obronna:** Rozpoczęcie prac w zakresie projektowania i modernizacji budowli ochronnych (schronów), w odpowiedzi na przewidywany wysoki popyt w związku planowanymi znaczącymi inwestycjami publicznymi na ten cel.
- **Branża ogólnobudowlana (logistyka):** działania w ramach współpracy z Grupą Atlas Ward.
- **Rozbudowa pracowni:** Planowana jest odbudowa mocy przerobowych pracowni konstrukcyjnej oraz rozwój pracowni elektrycznej, a także rozważenie utworzenia nowych jednostek dedykowanych nowym kierunkom działalności.
- **Nowe usługi:** pełnienie nadzoru inwestorskiego nad realizacją przedsięwzięć inwestycyjnych.

3. Ekspansja rynkowa i struktura klientów

- **Geografia:** Koncentracja na rynku polskim przy jednoczesnym kontynuowaniu przygotowań do wejścia na rynek ukraiński.
- **Dywersyfikacja portfela klientów:** Zwiększenie zaangażowania w projekty dla sektora prywatnego (kontynuacja współpracy z Grupą Atlas Ward w formule

„zaprojektuj i wybuduj”, realizacja projektów ciepłowniczych dla Grupy Veolia), przy zachowaniu stabilnych relacji z jednostkami komunalnymi i instytucjami publicznymi.

4. Usługi wykonawcze – rola AQUA Construction Sp. z o.o.

Strategia zakłada silne wykorzystanie kompetencji Spółki zależnej w celu realizacji kompleksowych zleceń:

- **Model „Zaprojektuj i Wybuduj”:** Dalsze angażowanie się w projekty wykonawcze, co potwierdził sukces kontraktu na modernizację SUW w Płocku o wartości 4,5 mln PLN.
- **Partnerstwa:** Budowanie trwałych relacji z dostawcami technologii i przedsiębiorstwami wykonawczymi, np. z Grupą Atlas Ward, jako wyłącznym partnerem Temet w Polsce w obszarach budowy obronnych i logistyki, a także prac ogólnobudowlanych i instalacyjnych z WUPRINŻ oraz Probiko-Aqua.

5. Pierwsze efekty zmian w strategii AQUA SA

Zmiany strategiczne znajdują odzwierciedlenie w ostatnich miesiącach w portfelu zamówień Spółki. Pozyskano pierwszy kontrakt w branży ciepłowniczej, w którym inwestorem jest Veolia. W efekcie wygranego przetargu AQUA zaprojektuje modernizację 3 miejsc schronienia w budynkach na terenie Poznania. Spółka, w ramach posiadanych kompetencji, będzie pełniła nadzór inwestorski nad jednym z kontraktów.

6. Cyfryzacja i efektywność operacyjna

Poprawa efektywności operacyjnej oraz automatyzacja procesów w obszarach administracji, finansów i projektowania poprzez wdrażanie nowoczesnych narzędzi:

- **Sztuczna Inteligencja (AI):** Wykorzystanie rozwiązań AI we wspomaganiu projektowych procesów decyzyjnych.
- **Praca w chmurze:** Wykorzystanie rozwiązań Google Workspace w celu usprawnienia pracy.
- **Modernizacja narzędzi:** systematyczne odnawianie oprogramowania i sprzętu do projektowania dla podniesienia efektywności funkcjonowania.
- **Obniżenie pracochłonności i kosztów:** AI ma być narzędziem służącym automatyzacji procesów wewnątrz organizacji, co ma bezpośrednio przełożyć się na obniżenie pracochłonności projektów oraz redukcję kosztów administracyjnych.

7. Kapitał ludzki i system wynagradzania

Utrzymanie kluczowego personelu jest uznane za krytyczny czynnik sukcesu:

- **Wynagrodzenia powiązane z efektami:** Wprowadzenie systemu motywacyjnego opartego na powiązaniu efektów prac projektowych z wynikami działalności Spółki.
- **Rozwój kompetencji:** Inwestycje w szkolenia pracowników oraz pozyskiwanie wysokiej klasy specjalistów, także w obszarach, w których planowane jest rozpoczęcie aktywności, umiejących wykorzystywać nowoczesne narzędzia cyfrowe.

8. Zarządzanie finansami i stabilizacja płynności

- **Redukcja zadłużenia:** Na koniec I kwartału 2026 roku zadłużenie z tytułu kredytów i pożyczek wynosiło ok. 4,5 mln PLN. W okresie objętym niniejszą strategią Spółka zamierza obniżyć zadłużenie oprocentowane do kwoty 1,5 mln PLN.
- **Monitoring płynności:** Wprowadzenie rygorystycznej polityki zarządzania przepływami pieniężnymi, aby unikać zobowiązań przeterminowanych.

9. Podsumowanie

Strategia 2026–2028 stawia na **nowoczesność i dywersyfikację**. Zastosowanie sztucznej inteligencji, cyfryzacja i automatyzacja winno wpłynąć na zwiększanie efektywności operacyjnej i jest elementem transformacji AQUA S.A. z tradycyjnego biura projektowego branży wod-kan w kierunku **nowoczesnego, multidyscyplinarnego podmiotu inżynieryjno-wykonawczego**. Zarząd Spółki liczy, że te innowacyjne inicjatywy pozwolą na **odbudowę rentowności i zwiększenie konkurencyjności** na dotychczasowych, jak i nowych rynkach, takich jak energetyka czy branża obronna.