



**JUDEȚUL IALOMIȚA  
PRIMĂRIA ORAȘULUI AMARA**

Amara, str.Nicolae Bălcescu, 91, 927020

Tel/fax:0243/266102 e-mail:

[consiliullocalamara@yahoo.com](mailto:consiliullocalamara@yahoo.com)



**PROIECT  
SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI  
privitor la administrarea și conducerea executivă a  
Societății OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A.  
pentru perioada 2024-2028**

## **I. Introducere**

Orașul Amara, în calitate de Autoritate Publică Tutelară pentru **Societatea OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARAS.A.**, cu sediul social în România, orașul Amara, str. Libertății, nr. 34, județul Ialomița, capital social în valoare de 600.500 lei, înregistrată la Registrul Comerțului Ialomița sub numărul J21/305/2012 prin Primăria orașului Amara a elaborat prezenta scrisoare care stabilește așteptările privind performanțele Societății și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia, pentru perioada 2024 – 2028. Acestea ar trebui să fie văzute în contextul în care Autoritatea Publică Tutelară dorește o îmbunătățire continuă a performanței și guvernancei întreprinderilor publice din portofoliul său.

Prezentul document a fost elaborat în temeiul prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și Anexa 1b din normele metodologice de aplicare a O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr.639/2023 și reprezintă dezideratele Autorității Publice Tutelare pentru evoluția societății în perioada 2024 – 2028.

Scopul Scrisorii de așteptări este de a stabili obiective într-un orizont de timp de cel puțin 4 ani, de a impune așteptări cu privire la performanțele societății, de a defini principiile de lucru și conduită din partea întreprinderii publice, în vederea consolidării încrederii beneficiarilor și cetățenilor în ceea ce privește capacitatea întreprinderii publice de a furniza servicii de calitate.

Prezentul document are caracter **obligatoriu** pentru începerea procesului de selecție a membrilor consiliului de administrație la **Societatea OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A.** și cuprinde obiectivele societății, care stau la baza stabilirii criteriilor specifice de selecție și va fi adusă la cunoștință candidaților aflați pe lista scurtă.

## **II. Informații generale privind Societatea OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A.**

**Societatea OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A.** este persoană juridică română și funcționează potrivit reglementărilor legale în vigoare, respectiv Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu

modificările și completările ulterioare, Legea nr.31/1990 privind societățile, republicată cu modificările și completările ulterioare și cu dispozițiile Actului Constitutiv, în vederea realizării obiectului său de activitate și a îndeplinirii obiectivelor societății.

Denumirea a fost avizată și rezervată la Registrul Comerțului de pe lângă Tribunalul Ialomița potrivit dovezii nr. BRAFXA6FH/11.03.2019.

Societatea este înregistrată la Registrul Comerțului Ialomița sub numărul J21/305/2012.

Codul de Identificare Fiscală este: RO 30497727/01.08.2012

Sediul social al Societății este în **România, orașul Amara, str. Libertății, nr. 34, județul Ialomița.**

Capital social în valoare de 600.500 lei, divizat în 6.005 acțiuni nominative cu o valoare nominală de 100 lei/acțiune.

Acționarii societății existenți în Registrul Acționarilor sunt:

Denumire acționar	Valoare capital social - lei	Pondere %
Orașul Amara	600.300	99,96
Municipiul Slobozia	200	0,04

Obiectul de activitate al Societății este executarea activităților de administrare a domeniului public și privat de interes local al orașului Amara, a cărui gestiune îi este delegată, conform Contractului de delegare, în aria delegării definite în respectivul contract. Societatea își desfășoară activitatea exclusiv pentru autoritatea locală care i-a delegat gestiunea serviciilor de administrare a domeniului public și privat de interes local.

Domeniul principal de activitate este: Activități de întreținere peisagistică (CAEN 8130).

Activități secundare: potrivit Actului Constitutiv.

**Societatea OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A.** se încadrează în categoria întreprinderilor publice prevăzute la **art. 2, pct 2, lit. b** din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările. Organizarea și funcționarea societății este reglementată de respectivul act normativ și unde acesta nu dispune, de dispozițiile Legii nr.31/1990 privind societățile comerciale republicată, cu modificările și completările ulterioare și de dispozițiile Legii nr. 287/2009 privind Codul Civil, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Organul suprem de conducere al Societății este Adunarea Generală a Acționarilor.

Administrarea societății se face potrivit sistemului unitar de administrare. Societatea este administrată de un Consiliu de Administrație, respectându-se prevederile art. 28, alineat (1) din O.U.G. nr. 109/2011.

Un singur membru al Consiliului de Administrație poate fi din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor instituții sau autorități publice, potrivit prevederilor art. 28, alineat (5) din O.U.G. nr. 109/2011.

Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți în înțelesul art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare. Funcționarii publici, înalții funcționari publici, precum și alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice nu pot fi considerați independenți.

Consiliului de Administrație este format dintr-un număr de 3 (trei) administratori, cu respectarea prevederilor Legii nr.202/2002, republicată, cu modificările și completările ulterioare, astfel încât cel puțin o treime din numărul administratorilor să fie femei și cel puțin o

treime din numărul administratorilor să fie bărbați; consiliului de administrație nu poate fi format în exclusivitate din persoane de același gen.

Mandatul Administratorilor este stabilit prin Actul Constitutiv și nu poate depăși 4 (patru) ani.

Selecția membrilor Consiliului de Administrație se face potrivit prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și a normelor metodologice de aplicare a O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr. 639/2023.

Orice membru al Consiliului de Administrație poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de membru al consiliului de administrație și/sau de membru al consiliului de supraveghere în întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României, inclusiv mandatul de la Societatea OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A.

Consiliul de Administrație are puteri depline cu privire la conducerea și administrarea Societății, cu respectarea limitelor stabilite prin obiectul de activitate și atribuțiilor expres prevăzute de lege ca fiind de competența Adunărilor Generale.

Responsabilitățile membrilor Consiliului de Administrație sunt stabilite prin Contractul de Mandat încheiat potrivit prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și a normelor metodologice de aplicare a O.U.G. nr. 109/2011, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr. 639/2023.

Consiliul de Administrație delegă conducerea societății unui director. Directorul poate fi numit din afara consiliului de administrație sau dintre administratori, care devin astfel administratori executivi, cu respectarea procedurii de selecție prevăzute la art. 35 alin. (4)-(7). Numirea directorului se realizează de către consiliul de administrație, la recomandarea comitetului de nominalizare, în urma unei proceduri de selecție pentru poziția respectivă, desfășurată după numirea membrilor consiliului de administrație în conformitate cu prevederile art. 29 din O.U.G. nr. 109/2011. Consiliul de administrație poate decide să fie asistat sau ca selecția să fie efectuată de un expert independent, persoană fizică sau juridică specializată în recrutarea resurselor umane, ale cărui servicii sunt contractate în condițiile legii.

Consiliul de administrație sau, după caz, expertul independent, împreună cu membrii comitetului de nominalizare și remunerare, stabilește criteriile de selecție, care includ, cel puțin, dar fără a se limita la aceasta, o experiență relevantă în consultanță în management sau în activitatea de conducere a unor autorități publice, întreprinderi publice ori societăți din sectorul privat. Criteriile de selecție vor fi elaborate și selecția va fi efectuată cu respectarea principiilor liberei competiții, nediscriminării, transparenței și asumării răspunderii și cu luarea în considerare a specificului domeniului de activitate a societății.

Lista directorilor și CV-urile acestora sunt publicate, prin grija președintelui consiliului de administrație, pe pagina de internet a societății, pe întreaga durată a mandatului acestora.

În activitatea sa, pe durata mandatului, directorul general poate fi asistat de experți, consilieri sau personal de specialitate, încadrați, în condițiile legii, în baza unui contract de muncă pe durată determinată. Prin derogare de la prevederile art. 84 alin. (1) din Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare, în toate situațiile de la alin. (12) și (13), durata contractelor individuale de muncă pe durată determinată ale experților, consilierilor

sau personalului de specialitate va putea fi egală cu întreaga durată a mandatului directorului general, respectiv al președintelui directoratului întreprinderii publice.

Responsabilitățile Directorului General sunt stabilite prin Contractul de Mandat încheiat cu președintele Consiliului de Administrație în conformitate cu OUG nr. 109 din 2011.

Planul de administrare va pune în valoare viziunea managerială a membrilor Consiliului de Administrație și a directorului, asupra perspectivelor de evoluție ale Societății OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A., fundamentate pe continuarea implementării și consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare, având la bază premisa că numai prin capitalizarea permanentă a societății poate fi asigurată o dezvoltare durabilă în condiții de eficiență.

Potrivit actului constitutiv, organele de conducere sunt: Adunarea Generală a Acționarilor, Consiliul de Administrație și Directorul societății.

Planul de administrare va reflecta politica generală a Consiliului de Administrație și anume aceea de a consolida poziția Societății OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A. în raport cu celelalte companii de profil similar din România și de a continua să fie un factor de stabilitate pentru angajații săi, pentru familiile acestora, și totodată pentru utilizatorii serviciilor din aria sa de operare.

Direcțiile de dezvoltare ale Societății OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A., definite prin Planul de administrare și operaționalizate prin componenta de management, ce urmează a fi elaborate și prezentate de membrii Consiliului de administrație și directorul societății, vor avea la bază principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalii săi colaboratori: utilizatorii serviciilor, autorități locale, autorități de reglementare, organisme de control, angajați și alte categorii de colaboratori interni și externi.

Membrii Consiliului de administrație și directorul intenționează ca, pe durata mandatului ce le revine, Societatea OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A. să fie tratată de către toți partenerii Societății din mediul economic ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene.

**Societatea OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A.** își desfășoară activitatea în baza contractului de delegare a gestiunii serviciilor de administrare a domeniului public și privat de interes local nr. 9828/28.05.2021 încheiat cu Primăria orașului Amara. Permanent, operatorul implementează măsuri și desfășoară activități în vederea îndeplinirii obligațiilor ce derivă din contract.

#### **Cadrul legal**

Activitatea societății **OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A.** este reglementată prin legislația aplicabilă societăților comerciale din România, coroborată cu legislația specifică, după cum urmează:

1. Legea nr.31/1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

2. O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;

3. H.G. nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;

4. O.G. nr.71/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local, cu modificările și completările ulterioare;

5. Actul constitutiv al Societății OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A.

6. Regulamentul de organizare și funcționare al Societății OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A.;

7. Legea nr. 51/2006 privind serviciile comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare;

8. Legea nr. 24/2007 privind reglementarea și administrarea spațiilor verzi din intravilanul localităților, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

9. Legea nr. 82/1991 a contabilității, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

10. O.M.F.P. nr. 1802/2014 pentru aprobarea Reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate, cu modificările și completările ulterioare;

11. O.G. 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, cu modificările și completările ulterioare;

12. Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;

13. Hotărârea Consiliului Local nr. 35/2019 privind înființarea Societății OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A.;

14. O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

### **Rezumatul strategiei guvernamentale și locale în domeniul specific de activitate și obiectivele strategice ale societății**

#### **Strategia guvernamentală și locală**

Programul Național de Reformă constituie platforma-cadru pentru definirea priorităților de dezvoltare care ghidează evoluția României pentru formularea de măsuri care să răspundă provocărilor identificate în cadrul Semestrului European.

Asigurarea unei administrații competente, cu servicii publice de calitate, în special prin profesionalizare și stabilitate, simplificare a procedurilor, predictibilitate și coordonare a actelor de guvernare se înscrie în viziunea pe termen mediu a guvernului. Reformele în acest domeniu urmăresc să promoveze principiul integrității, corectitudinii, precum și schimbarea culturii administrative.

PNR 2022 cuprinde măsuri referitoare la politica fiscal-bugetară, tranziția verde, transformarea digitală, mediul de afaceri și competitivitatea economică, piața muncii, incluziunea socială și combaterea sărăciei, sănătatea, capacitatea administrativă, educația și competențele, abordând aspecte privind dubla tranziție, ecologică și digitală, dimensiunea socială a politicilor, conform Pilonului european al drepturilor sociale, precum și corelarea cu Obiectivele de Dezvoltare Durabilă ale ONU.

Viziunea Comisiei Europene, conform Analizei Anuale privind Creșterea Durabilă (ASGS) pentru 2022, este și în acest an de menținere a celor patru dimensiuni ale sustenabilității competitive și legăturile dintre acestea și anume: durabilitatea mediului înconjurător, productivitatea, echitatea și stabilitatea macroeconomică.

Planul Național de Redresare și Reziliență al României (PNRR) este conceput așa încât să asigure un echilibru optim între prioritățile Uniunii Europene și necesitățile de dezvoltare ale

României, în contextul recuperării după criza COVID-19 care a afectat semnificativ țara și întreaga lume.

PNRR este o oportunitate unică pentru dezvoltarea digitală a serviciilor publice, implementare de concepte noi, inovative, care să modifice sau să influențeze funcționarea întreprinderii publice și să faciliteze tranziția către o interacțiune preponderent digitală, atât în procesele externe cât și în cele interne ale societății. Acesta este structurat pe 15 componente care acoperă cei șase piloni prevăzuți prin Regulamentul UE 241/2021 al Parlamentului European și al Consiliului, de instituire a Mecanismului de Redresare și Reziliență.

Pilonului II Transformare digitală îi corespunde Componenta nr.7 Transformare digitală. Reformele și investițiile trebuie să promoveze în special digitalizarea serviciilor, dezvoltarea de infrastructuri digitale și de date, de cluster și de centre de inovare digitală, precum și de soluții digitale deschise. Serviciile publice digitale din România sunt sub media Uniunii Europene, în parte din cauza coordonării reduse între instituțiile statului pentru o abordare integrată. Capacitățile existente nu sunt suficiente pentru asigurarea unui nivel ridicat de securitate a rețelelor și de gestionare adecvată a riscurilor cibernetice.

Viziunea și perspectivele pentru transformarea digitală a Europei până în 2030 prevăd:

- ✓ Digitalizarea serviciilor publice;
- ✓ Competențe;
- ✓ Infrastructuri digitale sigure și durabile;
- ✓ Transformarea digitală a întreprinderilor.

Pilonul II al PNRR al României, prin reformele și investițiile propuse se aliniază cu prevederile strategiei Europene și celei naționale privind transformarea digitală a României.

Componenta 14 *Buna guvernare* face parte din pilonul V *Sănătate precum și reziliență economică, socială și instituțională* și are un număr de 9 reforme. Dintre acestea menționăm reforma nr. 9 *Îmbunătățirea cadrului procedural de implementare a principiilor guvernării corporative în cadrul întreprinderilor de stat*.

Reforma are în vedere creșterea performanței întreprinderilor publice, a rezultatelor operaționale și financiare ale acestora, prin îmbunătățirea cadrului procedural privind punerea în aplicare a principiilor guvernării corporative.

De asemenea, reforma are în vedere aplicarea legislației privind guvernarea corporativă a întreprinderilor de stat, prin operaționalizarea la Centrul Guvernului a unui mecanism eficient, orientat spre performanță pentru monitorizarea performanței autorităților publice tutelare și a întreprinderilor de stat. O atenție specială va fi acordată angajamentelor/indicatorilor asumați în contractul de mandat de către întreprinderea de stat și gradului de realizare a acestora.

Necesitatea îmbunătățirii guvernării în întreprinderile publice are la bază rațiuni eminamente economice, companiile de stat reprezentând un vector important de redresare economică și echilibrare a bugetului de stat. Funcționalitatea, solvabilitatea și lichiditatea acestor societăți au o largă influență asupra ansamblului economiei. În același timp însă, obiectivele guvernamentale de bună gestionare a participațiilor statului înseamnă totodată o mai bună monitorizare a performanțelor, o orientare nu numai pe aspecte financiare, ci și pe aspecte de bună guvernare, transparență și integritate.

De asemenea, în următorii ani, Guvernul român își propune, prin Programul de Guvernare, elaborarea unui ghid privind aplicarea legislației de guvernare corporativă de stat, care să integreze cele mai bune practici la nivel european, inclusiv principiile Ghidului Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

Un element esențial al reformei propuse este introducerea noului sistem de KPIs care, pentru a fi dezvoltat, va ține seama de:

✓ identificarea tuturor întreprinderilor de stat și clasificarea pe grupe, stabilite pe criterii specifice și în funcție de tipul de activitate (comerciale sau necomerciale), natura activității etc.

✓ stabilirea unui număr limitat de ținte și un set de KPIs compatibili și relevant cu activitatea, pentru fiecare SOEs. Aceștia vor fi atât indicatori financiari, cât și nefinanțari (satisfacția clientului, eficacitatea operațională, inovarea).

Noua strategie națională pentru managementul companiilor de stat și al instituțiilor financiare de stat privind întreprinderile publice va fi formulată pe baza celor mai bune practici și va avea în vedere evaluarea politicii românești în domeniul întreprinderilor publice. La formularea noii strategii va conlucra o echipă de experți independenți internaționali, care va urmări recomandări cu privire la:

➤ structurarea managementului întreprinderii publice asigurând autonomia operațională și separarea între funcțiile de reglementare și cele de proprietate/tutelă;

➤ îmbunătățirea managementului și performanței fiecărei întreprinderi bazate pe:

- transparență și competență pentru numirea și eliberarea din funcție a managementului;

- îndeplinirea obligațiilor de serviciu public;

- asigurarea competiției în sector, asigurându-se că SOEs nu sunt avantajate.

În acest sens, o serie de probleme identificate în Semestrul European pot fi soluționate prin crearea unei structuri/Task Force, prin implementarea și dezvoltarea unui Dashboard - Tablou de bord care să monitorizeze activitatea tuturor întreprinderilor publice și să semnaleze orice nerespectare a prevederilor legale, care să elaboreze o metodologie pentru evaluarea activelor neperformante și un contract cadru pentru contractele de management, inclusiv pentru stabilirea indicatorilor de performanță. Dashboardul- platforma inteligentă va monitoriza inclusiv realizarea sau nerealizarea, după caz, a gradului de îndeplinire a indicatorilor de performanță și a realizării responsabilităților autorităților publice tutelare care le revin conform legislației în vigoare. Acesta va transmite constant o serie de date/indicatori care vor fi utilizați la luarea deciziilor în termene mai scurte. De asemenea, platforma inteligentă va fi prevăzută cu nivele diferențiate de acces la date, în funcție de nevoile de informații identificate, transmisia datelor fiind securizată. La nivelul fiecărei întreprinderi publice va exista accesul la datele monitorizate și posibilitatea de comparație/benchmarking cu alte întreprinderi publice din aria funcțională sau sector.

Tabloul de bord va putea clasifica întreprinderile comerciale în funcție de performanța lor și raporta aspecte legate de respectarea regulilor de guvernare corporativă, performanța financiară și calitatea prestării serviciilor. Tabloul de bord ar permite o monitorizare mai atentă a întreprinderilor neconforme, care ar putea fi penalizate în timp util. Astfel, se are în vedere îmbunătățirea sistemului de monitorizare a performanței întreprinderilor de stat, atât la nivel central cât și la nivelul autorităților tutelare.

Pentru atingerea obiectivului propus, vom avea în vedere și implementarea principiilor OCDE privind guvernarea corporativă care vor constitui repere pentru crearea unui mediu de încredere, a asigurării transparenței și responsabilității necesare din partea întreprinderilor publice, pentru încurajarea investițiilor pe termen mediu și lung, prin asigurarea stabilității financiare a acestora, prin exemple de bună practică și prin integrarea în legislația națională a recomandărilor primite din partea experților OCDE.

În stabilirea indicatorilor de performanță ai întreprinderilor de stat se vor avea în vedere principiul eficienței și profitabilității economice a întreprinderii publice, precum și crearea

instrumentelor juridice necesare monitorizării anuale a acestora, prin includerea detaliilor respective în contractele de mandat.

Obiectivul profitabilității va fi urmărit în contextul unui orizont de timp mediu și lung, astfel încât, în unele cazuri în care contextul de piață sau activitatea întreprinderii publice o impune, autoritățile publice tutelare vor putea accepta, temporar, în unii ani, în condițiile unei justificări adecvate, pierderi operaționale sau profitabilitate în scădere. Statul/unitățile administrativ-teritoriale ca acționar, prin autoritatea tutelară, va urmări maximizarea pe termen lung a valorii întreprinderii publice și implicit a valorii dividendului. Politica de dividend va fi însă una prudentă și predictibilă, armonizată cu nevoile investiționale ale întreprinderii publice.

**Strategia Națională Anticorupție 2021–2025** are ca viziune consolidarea sistemului național de prevenire și combatere a corupției prin consolidarea mecanismelor de identificare și gestionare a riscurilor, amenințărilor și vulnerabilităților circumscrise acestui fenomen, în vederea garantării profesionalismului și eficienței în sectorul public, a siguranței cetățenilor și de a susține un mediu social și economic dezvoltat, promovarea integrității organizaționale fiind de natură a reduce cazurile de corupție, fraudă și incidentele de integritate în sectoarele expuse la corupție.

Transpunerea în practică a viziunii se bazează pe următorii piloni:

- ✓ voința politică – factorul politic înțelege importanța unei societăți lipsite de corupție și va conlucra pentru aducerea la îndeplinire a măsurilor prevăzute de prezenta strategie;

- ✓ integritatea - reprezentanții instituțiilor și autorităților publice au obligația de a declara orice interese personale care pot veni în contradicție cu exercitarea obiectivă a atribuțiilor de serviciu și de a lua toate măsurile necesare pentru a evita astfel de situații;

- ✓ prioritatea interesului public - reprezentanții instituțiilor și autorităților publice au datoria de a considera interesul public mai presus de orice alt interes în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu. Aceștia nu trebuie să se folosească de funcția publică pentru obținerea de beneficii necuvenite patrimoniale sau nepatrimoniale, pentru ei, familiile lor sau persoane apropiate;

- ✓ transparență - reprezentanții instituțiilor și autorităților publice vor asigura accesul neîngrădit la informațiile de interes public, transparența procesului decizional și consultarea societății civile în cadrul acestui proces.

Politicile preventive promovate prin strategie acoperă o mare varietate de aspecte, având drept scop formarea unei culturi a integrității, strategia fiind corelată cu instrumentele internaționale anticorupție la care România este parte. În acest sens, amintim cadrul normativ referitor la: declararea averilor, declararea intereselor, conflictele de interese, consilierul de etică, incompatibilități, transparența în procesul decizional, accesul la informațiile de interes public, protecția avertizorului de integritate, interdicții după încheierea angajării în cadrul instituțiilor publice, funcțiile sensibile, evaluarea riscurilor de corupție în cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale și locale, evaluarea incidentelor de integritate în cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale și locale.

În paralel, autoritatea publică locală urmărește continuu implementarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020, aprobată prin H.G. nr. 909/2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020, cu modificările și completările ulterioare, având ca scop îmbunătățirea încrederii în raport cu societatea, iar cetățenii să se bucure de servicii publice integrate, oportune și de calitate, furnizate de instituții publice proactive și receptive la



schimbare, valorile care stau la baza dezvoltării administrației fiind transparența, profesionalismul, predictibilitatea și adecvarea la nevoi, toate subsumate interesului public.

Un obiectiv specific important este Creșterea calității și accesului la serviciile publice prin eficientizarea costurilor și reducerea timpilor de furnizare a serviciilor publice. Aceasta reprezintă o condiție esențială pentru furnizarea serviciilor publice în condiții optime de calitate și eficiență pentru a răspunde pertinent și anticipativ nevoilor beneficiarilor finali. În acest sens, prezenta Strategie propune o abordare care vizează patru domenii majore de intervenție:

- stabilirea standardelor de cost și calitate pentru servicii publice;
- încurajarea asocierilor în vederea promovării economiilor de scară;
- dezvoltarea culturii manageriale în instituțiile și autoritățile care furnizează servicii publice.

Instituirea unui management modern în instituțiile și autoritățile care furnizează servicii publice reprezintă o abordare strategică ce are în vedere, mai multe perspective:

- corelarea planificării strategice cu bugetul și resursele umane;
- eficiența cheltuirii fondurilor publice și gestionarea responsabilă a bunurilor;
- urmărirea asigurării calității;
- deschidere, promptitudine și anticipativitate în relația cu clienții;
- responsabilizare atât pentru acțiunile întreprinse cât și pentru inacțiuni.

Pentru realizarea acestui deziderat se au în vedere, pe de o parte, acțiuni coordonate de formare în domeniul managementului serviciilor publice pentru decidenții din instituțiile și autoritățile care furnizează servicii publice și schimburi de experiență între instituții cu profil similar, elaborarea de manuale pentru managerii de servicii publice și, pe de altă parte, măsuri legislative și procedurale care să conducă la respectarea obiectivelor instituționale sau a angajamentelor asumate prin contractele de management.

- îmbunătățirea accesului la serviciile publice.

Prin Hotărârea Consiliului Local Amara nr. 72/20.05.2021 s-a aprobat Strategia de Dezvoltare Locală Integrată pentru perioada 2021 – 2027 Amara, prin care au fost identificate mai multe proiecte în diferite stadii de pregătire și implementare în funcție de prioritățile majore ale Orașului Amara.

#### **Obiectivele strategice ale societății**

Autoritatea publică tutelară este preocupată de următoarele obiective pe termen lung:

- ✓ creșterea cotei de piață prin aplicarea unor tarife competitive și îmbunătățirea continuă a calității lucrărilor executate și a serviciilor prestate de societate;
- ✓ menținerea și dezvoltarea capacităților de producție corelate cu cele ale pieții specifice, prin realizarea investițiilor propuse;
- ✓ realizarea unei profitabilități rezonabile în vederea asigurării continuității activității societății;
- ✓ creșterea productivității muncii prin ridicarea gradului de pregătire și asigurarea condițiilor necesare stimulării resursei umane;
- ✓ Creșterea portofoliului de clienți – persoane fizice, juridice și a numărului de contracte de prestări servicii/execuții lucrări, în vederea întăririi poziției pe piață;
- ✓ menținerea unui sistem de management integrat calitate-mediu-sănătate, securitate în muncă care să creeze cadrul pentru îmbunătățirea continuă;
- ✓ re tehnologizarea activității desfășurate de Societatea Operatorul de Servicii Comunitare Amara S.A. prin modernizare și achiziții de echipamente performante;

- ✓ îmbunătățirea permanentă a imaginii societății prin asigurarea și menținerea conformității cu reglementările în domeniu;
- ✓ dezvoltarea durabilă a serviciilor.

### **Viziunea generală a autorității publice tutelare cu privire la misiunea și obiectivele întreprinderii publice SOCIETATEA OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A.**

Contractul de delegare a gestiunii serviciilor publice, înregistrat cu nr. 9829/28.05.2021 este încheiat cu Primăria Orașului Amara pe durata de 5 ani, cu drept de prelungire, ceea ce conferă o oarecare stabilitate. Desigur, în România există un grad semnificativ de incertitudine privind evoluția mediului economic, financiar, politic și social, fapt ce poate afecta activitatea oricărei societăți.

Pentru realizarea misiunii Societății OPERATORUL SERVICII COMUNITARE AMARA S.A., autoritatea publică tutelară propune următoarele obiective strategice:

#### **Eficiența economică**

- Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor solicitate să se realizeze cu costuri minime pentru beneficiari;
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare;
- Creșterea portofoliului de clienți, entități fizice și juridice, publice și private, inclusiv a portofoliului de contracte de prestări servicii/ furnizări/ execuții lucrări, în vederea creșterii cotei de piață și întăririi poziției pe o piață concurențială;
- Aplicarea unor metode eficiente de management care să conducă la reducerea costurilor de operare și la diminuarea cheltuielilor de funcționare;
- Stabilirea, negocierea și aprobarea unor noi indicatori de performanță financiari și nefinanciari, în conformitate cu prevederile H.G. nr. 639/2023, astfel încât să reflecte evoluția societății și să permită o evaluare reală a performanțelor manageriale;
- Criteriile de performanță, așa cum vor fi ele stabilite prin contractul de mandat, trebuie să fie de natură să definească și să măsoare efortul depus/calitatea managementului pentru eficientizarea activităților și realizarea obiectivelor generale din contractul de mandat.

#### **Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor prestate**

- Retehnologizarea activității desfășurate de Societatea Operatorul de Servicii Comunitare Amara S.A. prin modernizări, achiziții de mașini, utilaje și echipamente performante, în beneficiul populației și al mediului din orașul Amara, în scopul îndeplinirii obligațiilor prevăzute în contractul de delegare;
- Menținerea unui management integrat calitate-mediu-sănătate-securitate în muncă și responsabilitate socială, care să creeze cadrul pentru îmbunătățirea continuă a serviciilor oferite;
- Îmbunătățirea continuă a serviciilor oferite, din punct de vedere al calității acestora, prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi;
- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către clienți;
- Extinderea capacității de producție a materialului dendro-floricol și diversificarea acestuia în concordanță cu cerințele beneficiarilor.

#### **Competența profesională**

- Creșterea eficienței generale a întreprinderii publice, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;

- Crearea unui mediu favorabil pentru formarea profesională în societate și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne, prin oferirea de oportunități materiale și de training;

#### **Grija pentru sănătatea populației și a angajaților**

- Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin modernizarea serviciilor oferite

- Asigurarea securității și sănătății angajaților societății.

#### **Încadrarea întreprinderii publice în categoria întreprinderilor publice care îndeplinesc obligații de serviciu public**

Societatea OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A. a fost înființată prin H.C.L. nr. 35/28.03.2019, prin transformarea din societate cu răspundere limitată în societate pe acțiuni și schimbarea denumirii, în baza O.G. nr.71/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local.

Capitalul social al Societății OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A. este deținut în proporție de 99,96% de Orașul Amara și 0,04% de Municipiul Slobozia.

Conform Actului constitutiv, aprobat prin H.C.L. nr. 35/28.03.2019, activitatea principală a societății este „Activități de întreținere peisagistică” - cod CAEN 8130.

Întreprinderea publică se încadrează în categoria întreprinderilor publice al căror principal obiectiv este prestarea de servicii publice.

Potrivit art. 3 din O.G. nr.71/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local, cu modificările și completările ulterioare:

”(1) Serviciile de administrare a domeniului public și privat sunt destinate satisfacerii unor nevoi ale comunităților locale, contribuie la ridicarea gradului de civilizație și confort al acestora și grupează activități edilitar-gospodărești și acțiuni de utilitate și interes public local având ca obiect:

a) construirea, modernizarea, exploatarea și întreținerea străzilor, drumurilor, podurilor, viaductelor, a pasajelor rutiere și pietonale, subterane și supraterane, a construcțiilor civile și industriale pentru locuri de agrement;

b) amenajarea și întreținerea zonelor vezi, a parcurilor și grădinilor publice, a terenurilor de sport, a locurilor de agrement și a terenurilor de joacă pentru copii;

c) amenajarea, întreținerea și exploatarea lacurilor, a strandurilor și a bazelor de odihna și tratament;

e) construirea, modernizarea, întreținerea, administrarea și exploatarea piețelor agroalimentare, a bazarelor, târgurilor și oboarelor;

f) organizarea și optimizarea circulației rutiere și pietonale;

g) instalarea, întreținerea și funcționarea sistemelor de semnalizare și dirijare a circulației urbane, în vederea asigurării siguranței traficului și pentru fluidizarea acestuia;

i) amenajarea, organizarea și exploatarea parcurilor, a locurilor publice de afișaj și reclame, a panourilor publicitare, a mobilierului urban și ambiental;

j) înființarea, organizarea și exploatarea unor servicii de întreținere, reparații curente și reabilitare a fondului locativ aflat în proprietatea unităților administrativ-teritoriale;

l) înființarea, organizarea și exploatarea băilor publice, a sălilor de gimnastică și fizioterapie, a sălilor și terenurilor de sport, a patinoarelor, pârtiilor și instalațiilor de schi și transport pe cablu, a campingurilor;

m) organizarea și exploatarea activităților de coșerit, ecarisaj, administrarea cimitirelor și crematoriilor, a grădinilor botanice și/sau zoologice, a WC-urilor publice”

Prin urmare activitățile desfășurate de Societatea Operatorul de Servicii Comunitare Amara S.A. sunt activități specifice serviciilor de administrare a domeniului public și privat.

Activitatea desfășurată de întreprinderea publică este în conformitate cu legislația specifică, cu Contractul nr.9829/28.05.2021 de delegare a gestiunii serviciilor publice. Dintre activitățile desprinse din documentația specificată anterior, enumerăm:

➤ amenajarea, înfrumusețarea și întreținerea spațiilor verzi, efectuarea de lucrări specifice pe tot parcursul anului, care cuprinde:

✓ conceperea de soluții de amenajare a spațiilor verzi în armonie cu arhitectura zonei, arhitectură peisagistică;

✓ amenajarea, reamenajarea și întreținerea spațiilor verzi pe parcursul anului în parcuri, grădini, spații publice, zone de agrement, lacuri, terenuri sportive, zone degradate;

✓ producerea de material săditor dendro-floricol;

✓ tăieri de corecție arbori, doborâri de arbori care constituie pericol public;

✓ salubritate grădini publice, parcuri, cimitire și locuri de agrement;

✓ menținerea, protejarea și conservarea patrimoniului vegetal existent și dezvoltarea durabilă a spațiilor verzi la nivelul orașului Amara;

✓ plantarea arbuștilor ornamentali, florilor și plantelor perene, a gardului viu;

➤ întreținerea în stare bună a construcțiilor publice existente, repararea și zugrăvirea periodică a acestora;

➤ administrarea, întreținerea și exploatarea Plajei Zorilor și a serei de flori;

➤ construirea, modernizarea, întreținerea, administrarea și exploatarea pieței agroalimentare și a bazarelor;

➤ organizarea și optimizarea circulației rutiere și pietonale, cu concursul poliției naționale și locale;

➤ construirea, modernizarea și exploatarea străzilor, drumurilor și podurilor;

➤ instalarea, întreținerea și funcționarea sistemelor de semnalizare și dirijare a circulației urbane, în vederea asigurării siguranței traficului și pentru fluidizarea acestuia, cu concursul poliției naționale;

➤ organizarea și exploatarea activităților de coșerit, administrarea cimitirului și a toaletelor publice;

➤ amenajarea, organizarea și exploatarea parcărilor publice cu/fără plată, a mobilierului urban și ambiental.

**Obiectul obligației de serviciu public și angajamentul autorității publice tutelare vizavi de modalitatea de asigurare a compensațiilor corespunzătoare sau de plată a obligației**

În cadrul contractului de delegare a gestiunii serviciilor publice nr. 9829/28.05.2021 încheiat între Societatea Operatorul de Servicii Comunitare Amara S.A. și Primăria Amara nu sunt prevăzute compensații pentru îndeplinirea serviciului de utilitate publică. În conformitate cu cele arătate mai sus, Societatea are obligația prestării serviciilor publice de administrare, întreținere, amenajare, exploatare a zonelor verzi, precum și a tuturor celorlalte activități stipulate prin contractul de delegare a gestiunii nr. 9829/28.05.2021, acoperirea costurilor aferente serviciului prestat realizându-se din veniturile obținute ca urmare a practicării tarifelor propuse de operatorul economic și aprobate de către autoritatea publică tutelară.

În conformitate cu art. 39 al O.G. nr. 71/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local, cu modificările și completările ulterioare:

”(2) Aprobarea prețurilor și/sau a tarifelor se face de către consiliile locale, consiliile locale ale sectoarelor municipiului București, consiliile județene și/sau Consiliul General al Municipiului București, după caz, cu avizul autorităților de reglementare locale.

(5) Metodologia de fundamentare a nivelului prețurilor și tarifelor, precum și cea de aprobare a acestora se vor stabili, în condițiile legii, prin hotărâre a autorităților deliberative ale unităților administrativ-teritoriale, cu respectarea principiului autonomiei locale.”

#### **Așteptări în ceea ce privește politica de dividende/vărsăminte din profitul net**

În ceea ce privește politica de dividende, se așteaptă ca aceasta să vizeze îmbunătățirea performanțelor societății în mod constant și obținerea unui profit rezonabil, în condiții economice favorabile.

Destinația profitului rămas după acoperirea pierderilor este stabilită conform O.G. nr. 64/2001 și supusă aprobării Adunării Generale a Acționarilor. Conducerea Societății Operatorul de Servicii Comunitare Amara S.A. are obligația înștiințării Orașului Amara, asupra cuantumului vărsămintelor la bugetul local, în termenul prevăzut de legislația în vigoare, în vederea înregistrării acestor creanțe în contabilitatea autorității tutelare.

Societatea are obligația de a declara la organul fiscal competent și de a vira bugetului local, până la termenul prevăzut de legislația în vigoare, sumele reprezentând vărsămintele din profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit.

Conform prevederilor art.1 din O.G. 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, cu modificările și completările ulterioare, profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează pe următoarele destinații, dacă prin legi speciale nu se prevede altfel:

- a) rezerve legale;
- b) alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;
- c) acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți, cu excepția pierderii contabile reportate provenite din ajustările cerute de aplicarea IAS 29 „Raportarea financiară în economiile hiperinflaționiste”, potrivit Reglementărilor contabile conforme cu Standardele internaționale de raportare financiară și Reglementărilor contabile armonizate cu Directiva Comunităților Economice Europene nr.86/635/CEE și cu Standardele Internaționale de Contabilitate aplicabile instituțiilor de credit;

c<sup>1</sup>) 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;

- d) alte repartizări prevăzute de lege;
- e) participarea salariaților la profit; societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și regiile autonome care s-au angajat și au stabilit prin bugetele de venituri și cheltuieli obligația de participare la profit, ca urmare a serviciilor angajaților lor în relație cu acestea, pot acorda aceste drepturi în limita a 10% din profitul net, dar nu mai mult de nivelul unui salariu de bază mediu lunar realizat la nivelul agentului economic, în exercițiul financiar de referință;

f) minimum 50% vărsăminte la bugetul de stat sau local, în cazul regiilor autonome, ori dividende, în cazul societăților naționale, companiilor naționale și societăților comerciale cu capital integral sau majoritar de stat;

g) profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute la lit. a) - f) se repartizează la alte rezerve și constituie sursă proprie de finanțare, putând fi redistribuit ulterior sub formă de dividende sau vărsăminte la bugetul de stat sau local în cazul regiilor autonome.

### **Așteptări privind politica de investiții**

Acționarul majoritar se așteaptă la realizarea unei politici de investiții adecvate, ținând cont de faptul că activitatea societății se desfășoară într-un mediu concurențial și competitiv. În acest sens, planul de investiții propus trebuie să ducă la îndeplinirea obiectivelor prevăzute în planul de administrare precum și a indicatorilor financiari și nefinanciari aprobați. Politica de investiții trebuie corelată cu obiectivele strategice de dezvoltare ale orașului Amara, pe termen mediu și lung, având drept scop modernizarea și îmbunătățirea serviciilor prestate de către societate luând în calcul o serie de măsuri, precum:

- ✓ Creșterea calității și diversificarea serviciilor prestate;
- ✓ Creșterea ariei de acoperire a lucrărilor ce pot fi prestate de unitate;
- ✓ Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
- ✓ Îmbunătățirea serviciilor oferite, din punct de vedere a calității acestora, prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi;
- ✓ Modernizarea și reabilitarea spațiilor verzi, parcurilor și grădinilor publice, cimitirelor aflate în administrare, în conformitate cu contractul de delegare a gestiunii serviciilor publice nr.9829/28.05.2021, în beneficiul populației din orașul Amara și a turiștilor;
- ✓ Continuarea derulării programelor de investiții și dezvoltare.

Societatea trebuie să planifice necesarul de resurse și să realizeze achiziționarea mijloacelor și instrumentelor cu care va putea îndeplini obiectivele stabilite pentru activitățile de bază și secundare, să aloce resurse financiare în vederea întreținerii și dezvoltării infrastructurii, să finalizeze investițiile demarate și să realizeze anual planificările în concordanță cu prevederile bugetului de venituri și cheltuieli și cu sursele proprii de finanțare.

Autoritatea publică tutelară recomandă ca proiectele de investiții proprii de dezvoltare identificate și incluse în cadrul Programului anual și multianual de investiții, înaintat de către Consiliul de Administrație spre aprobare Adunării Generale a Acționarilor și Autorității Publice Tutelare, să respecte, în măsura în care se regăsesc, prevederile documentelor strategice de dezvoltare ale Orașului Amara, principiile și obiectivele stabilite prin:

- Strategia de Dezvoltare Locală Integrată pentru perioada 2021 – 2027 Amara aprobată prin Hotărârea Consiliului Local al Orașului Amara nr. 72/2021;
- Strategia privind dezvoltarea durabilă a orașului Amara 2014-2020.

Planul de investiții se va fundamenta pe baza unor studii tehnico-economice și de oportunitate, care să asigure eficiența economică a acestor investiții precum și potențialul câștig al acționarului. Politica de investiții trebuie corelată cu obiectivele strategice de dezvoltare ale orașului Amara în perioada 2021 - 2027 și în continuare, în scopul modernizării și îmbunătățirii serviciilor prestate.

Potrivit dispozițiilor art. 20 din O.G. nr.71/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local, cu modificările și completările ulterioare, ”finanțarea cheltuielilor de investiții se asigură din următoarele surse:

a) alocații de la bugetul local, în funcție de natura și de modul de organizare și funcționare a serviciului;

- b) credite bancare, interne sau externe, garantate de autoritățile administrației publice locale sau de Guvern;
- c) sprijin nerambursabil obținut prin aranjamente bilaterale sau multilaterale;
- d) taxe speciale instituite în condițiile legii;
- e) participarea capitalului privat în cadrul unor contracte de parteneriat public-privat;
- f) transferuri de la bugetul de stat către bugetele locale pentru obiectivele incluse în cadrul unor programe de investiții realizate cu sprijin financiar extern, la a căror finanțare participă și Guvernul;
- g) venituri proprii ale operatorului;
- h) alte surse constituite potrivit legii.”

**Dezideratele autorității publice tutelare cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale Societății OPERATORUL DE SERVICII COMUNITARE AMARA S.A.**

Comunicarea dintre organele de administrare și conducere ale societății și autoritatea publică tutelară ca acționar majoritar se va face conform prevederilor O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și ale H.G. nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Astfel, comunicarea dintre autoritatea publică tutelară, acționari și întreprinderea publică se va face periodic – cu o periodicitate definită clar în Planul de Administrare și Planul de management și în contractele de mandat, vizând în principal, dar fără a se limita la:

- gradul de îndeplinire a obiectivelor operaționale și strategice precum și a indicatorilor de performanță;
- evoluția indicatorilor de performanță a serviciului de administrare a domeniului public și privat de interes local ce sunt specificați în contractul de delegare;
- evoluția cheltuielilor de capital.

În cazul imposibilității/abaterii de la îndeplinirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță de către administratori și director, stabiliți în contractele de mandat, membrii Consiliului de administrație au obligația de a notifica în scris autoritatea publică tutelară și acționarii, cu privire la cauzele care au determinat nerealizarea și impactul asupra obiectivelor și indicatorilor de performanță.

Principalul mijloc de comunicare între autoritatea tutelară și întreprinderea publică, încă din faza procesului de selecție al membrilor Consiliului de Administrație, îl reprezintă Scrisoarea de așteptări, document care se reflectă în Declarația de Intenție, Planul de Administrare și Contractul de Mandat.

De asemenea, indicatorii de performanță financiari și nefinanciari anexați contractelor de mandat ale administratorilor sunt derivați din așteptările specifice ale acționarului, exprimate în scrisoarea de așteptări.

În general, fluxurile de comunicare într-o întreprindere publică respectă următoarea ierarhie: Autoritatea Publică Tutelară/Adunarea Generală a Acționarilor, Consiliul de Administrație și Director, raportarea urmând și ea aceeași ierarhie.

**Așteptări privind calitatea și siguranța serviciilor**

Funcțiile managementului calității, având în vedere procesul managerial și specificul managementului calității sunt: planificarea, organizarea, coordonarea, antrenarea, ținerea sub control, asigurarea și îmbunătățirea calității.

La fel de importante ca funcțiile managementului calității sunt principiile managementului calității, principii care într-o societate condusă de un management performant implică în activitate toți angajații: orientare către clienți, leadership, implicarea personalului, abordarea managementului ca sistem, îmbunătățirea continuă, managementul pe bază de fapte, relații cu furnizorii reciproc avantajoase.

Societatea va manifesta o preocupare continuă pentru obținerea satisfacției clienților/beneficiarilor săi, prin controlarea activităților și proceselor din cadrul societății, cu scopul de a spori eficiența și eficacitatea cu care se răspunde solicitărilor și cerințelor înaintate de către aceștia. În acest context, societatea va implementa un sistem de management integrat al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale în conformitate cu cerințele standardelor de referință urmărind în continuare:

- ✓ creșterea eficienței prin reducerea pierderilor;
- ✓ anticiparea cerințelor clienților și îmbunătățirea imaginii companiei;
- ✓ îmbunătățirea calității serviciilor;
- ✓ consecvență în aplicarea noilor tehnologii implementate sau în curs de implementare;
- ✓ creșterea eficienței interne printr-o mai bună organizare a muncii;
- ✓ îmbunătățirea planificării și ținerii sub control a proceselor și, implicit, creșterea productivității și reducerea costurilor.

Managementul mediului dă posibilitatea oricărei organizații sau unitate de afaceri să controleze impactul asupra mediului a activităților, produselor și serviciilor. Un sistem de management al mediului poate reduce impactul activităților umane asupra mediului, poate identifica oportunitățile de reducere a costurilor precum și reducerea riscurilor de contaminare a mediului.

### **Așteptările în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative**

**1. Etica managerială:** administratorii societății și directorii vor respecta Codul de Etică. Mai mult, vor lua și aplica decizii care impactează angajații, ținând cont de recompensarea identică pentru contribuție identică – un principiu universal de etică managerială. În plus, administratorii și directorii vor acționa întotdeauna în favoarea intereselor societății.

**2. Profesionalismul:** Toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor executivi și neexecutivi și directorului societății trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, la nivelul de competență necesar și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale; administratorii și directorii vor face toate diligențele necesare pentru creșterea continuă a nivelului lor de competență și pentru creșterea nivelului de competență al angajaților societății;

**3. Imparțialitatea și nediscriminarea:** principiu conform căruia administratorii executivi și neexecutivi și directorii sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției; managerii și administratorii le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o au;

**4. Libertatea de gândire și de exprimare:** principiu conform căruia administratorii sau directorii pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;

**5. Onestitatea, cinstea și corectitudinea:** principiu conform căruia administratorii sau directorii în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;

**6. Deschiderea și transparența:** principiu conform căruia activitățile administratorilor și a directorilor, în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;



**7. Confidențialitatea:** principiu conform căruia administratorul/directorul trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia sa.

În conformitate cu prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și Normele metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin HG nr.639/2023, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

În privința guvernării corporative, acționarii și autoritatea publică tutelară așteaptă ca administratorii să inițieze și să finalizeze demersul de îmbunătățire a sistemului informatic integrat.

În egală măsură, tot în sensul asigurării guvernării corporative a societății, acționarii așteaptă ca, până la finele mandatului, administratorii să finalizeze implementarea sistemelor de management prin obiective și de management al performanței, sisteme care permit trasabilitatea performanței individuale și de grup și responsabilizează fiecare angajat în sensul contribuiri la atingerea obiectivelor societății, securizând astfel în bună măsură rezultatele societății.

Controlul intern este un proces la care participă tot personalul societății, inclusiv Consiliul de Administrație, conceput să furnizeze o asigurare rezonabilă privind realizarea următoarelor obiective:

- a) desfășurarea activității în condiții de eficiență și rentabilitate;
- b) controlul adecvat al riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor societății;
- c) furnizarea unor informații corecte, relevante, complete și oportune structurilor implicate în luarea deciziilor în cadrul societăților și utilizatorilor externi ai informațiilor;
- d) protejarea patrimoniului;
- e) conformitatea activității societății cu reglementările legale în vigoare, politică și procedurile Societății.

În vederea îndeplinirii acestor obiective, societatea elaborează și revizuieste periodic Politica de control intern pentru ca aceasta să corespundă necesităților și evoluției societății.

Societatea va dispune astfel de un sistem adecvat de control intern asupra procesului de management al riscurilor, care implică analize independente și regulate, evaluări ale eficacității sistemului și, acolo unde se impune, asigurarea remedierii deficiențelor constatate. Rezultatele acestor analize sunt comunicate în mod direct Consiliului de Administrație și comitetelor specializate.

În vederea asigurării unei culturi de etică și conformitate și a unui sistem de guvernare adecvat, a promovării valorilor și principiilor care asigură o bună conduită în relație cu toate părțile interesate și păstrarea unei bune reputații pe piață, managerii și membrii Consiliului de administrație vor trebui să asigure îndeplinirea permanentă a următoarelor cerințe:

- deținerea de competență și experiență profesională, precum și o bună reputație și integritate pe tot parcursul deținerii funcției;

- asigurarea cerințelor guvernării corporative: structura organizatorică transparentă și adecvată, alocarea adecvată și separarea corespunzătoare a responsabilităților;

- administrarea corespunzătoare a riscurilor/managementul riscurilor, adecvarea politicilor și strategiilor, precum și a mecanismelor de control intern, asigurarea unui sistem eficient de comunicare și de transmitere a informațiilor;

- menținerea standardelor etice și profesionale pentru a asigura un comportament profesional și responsabil la nivelul entității reglementate în vederea prevenirii apariției conflictelor de interese (Cod de Etică, Politica privind administrarea conflictelor de interese);

- îndeplinirea cerințelor de competență și onorabilitate prevăzute de reglementările aplicabile;

- menținerea nivelului de competență relevant în matricea de competențe a Consiliului de Administrație la momentul nominalizării, relevant în evaluarea anuală a nivelului de competență individuală a membrilor consiliului de administrație;

- cunoașterea, respectarea și aplicarea cu profesionalism a legislației specifice societății, strategia și politicile societății, Codul de etică, normele, procedurile, acordurile și convențiile care reglementează activitatea;

- nedepășirea numărului maxim de mandate de administrator prevăzut de OUG 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare, în societăți sau întreprinderi publice cu sediul în România care pot fi exercitate concomitent și alocarea de timp suficient pentru îndeplinirea responsabilităților;

- evitarea conflictelor de interese (să se asigure în permanență că interesele lor personale sau profesionale – directe sau indirecte – nu sunt în conflict cu interesele societății și să se asigure că procedurile și controalele implementate la nivelul societății sunt adecvate pentru identificarea, raportarea și gestionarea corespunzătoare a conflictelor de interese actuale și potențiale).

Consiliul de Administrație al societății este responsabil și pentru stabilirea și revizuirea principiilor cadrului de administrare a activității și a valorilor corporative ale instituției, inclusiv a celor stabilite prin intermediul unui cod etică și conduită, iar de la director se așteaptă să facă diligențele necesare integrării acestor principii de etică în cultura organizațională a instituției publice.

Codul de Etică definește idealurile, valorile și principiile pe care angajații le respectă și le aplică în activitatea desfășurată în cadrul companiei. Codul de etică urmărește promovarea valorilor și principiilor etice în cadrul companiei în vederea creșterii calității serviciilor oferite și a protejării reputației și are un rol educativ, de reglementare și de impunere a valorilor promovate.

Consiliul de Administrație al societății este responsabil și de comunicarea organizațională.

Comunicarea dintre organele de administrare, conducerea societății, autoritatea publică tutelară și acționariat se va face conform Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și Normele metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin HG nr.639/2023.

În caz de neîndeplinire a indicatorilor de performanță stabiliți în contractele de mandat ale administratorilor, aceștia din urmă au obligația de a notifica în scris autoritatea publică tutelară și acționariatul cu privire la cauzele care au determinat devierea, precum și impactul asupra indicatorilor de performanță. Notificarea administratorilor trebuie transmisă în cel mult 10

zile de la apariția cauzei care a stat la baza neîndeplinirii, sau atunci când administratorii constată că o astfel de deviere este foarte probabilă.

### **Așteptări ale autorității publice tutelare privind cheltuielile de capital, reducerile de cheltuieli și alte aspecte ale afacerii**

Potrivit prevederilor art.19 din O.G. nr.71/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local, „cheltuielile curente pentru asigurarea funcționării propriu-zise a serviciilor de administrare a domeniului public și privat și efectuării/prestării activităților edilitar-gospodărești specifice acestora, (...) se asigură prin încasarea de la utilizatori, pe baza tarifelor, prețurilor sau taxelor locale legal aprobate, a unor sume reprezentând contravaloarea serviciilor furnizate/prestate sau prin alocații bugetare cu respectarea următoarelor condiții:

- a) organizarea și desfășurarea pe principii și criterii comerciale și concurențiale a activităților prestate;
- b) protejarea autonomiei financiare a operatorilor;
- c) reflectarea costului efectiv al furnizării/prestării serviciilor în structura și nivelul tarifelor, al prețului biletelor sau al taxelor locale practicate;
- d) ajustarea periodică a prețurilor, tarifelor și taxelor locale și reflectarea corespunzătoare în nivelul acestora a influențelor generate de majorarea în amonte a unor prețuri și tarife;
- e) recuperarea integrală a cheltuielilor prin tarife, prețul biletelor sau taxe locale;
- f) acoperirea prin tarife, prețul biletelor și taxele locale cel puțin a sumelor investite și a cheltuielilor curente de funcționare și întreținere a serviciilor;
- g) calcularea, înregistrarea și recuperarea uzurii fizice și morale a mijloacelor fixe specifice infrastructurii edilitar-urbane aferente acestor servicii prin preț, tarif sau taxa în cazul gestiunii directe și prin redevența în cazul gestiunii delegate.”

O.G. 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, prevede pentru fundamentarea bugetelor de venituri și cheltuieli ale operatorilor economici, următoarele:

- a) respectarea politicii Guvernului și respectiv a unităților administrativ-teritoriale privind îmbunătățirea performanțelor economico-financiare ale operatorilor economici;
- b) respectarea obiectivelor de politică salarială stabilită prin legea anuală a bugetului de stat;
- c) criteriile de performanță specifice și obiectivele cuantificate privind reducerea plăților și creanțelor restante, reducerea pierderilor, creșterea profitului, a cifrei de afaceri, precum și creșterea productivității muncii, prevăzute în contractele de mandat, stabilite în corelație cu strategia de administrare a Consiliului de administrație și a planului de management al directorilor operatorilor economici;
- d) programele de achiziții de bunuri și servicii pentru desfășurarea activității, fundamentate pe baza posibilităților reale de plată a acestora;
- e) programele de investiții și dotări, fundamentate în limita surselor legale de finanțare a acestora;
- f) programele de reducere a plăților/creanțelor restante.

Așteptările autorității publice tutelare cu privire la cheltuielile de capital și reducerile acestora sunt:

> Aprobarea cheltuielilor viitoare de capital necesare îndeplinirii obiectivelor societății cu respectarea legislației în vigoare privitoare la fundamentarea, aprobarea investițiilor publice, respectarea legislației privind achizițiile publice, respectarea dispozițiilor legale referitoare la protecția mediului;

> Luarea măsurilor necesare pentru achitarea cu prioritate a obligațiilor la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale;

> Luarea măsurilor pentru prevenirea înregistrării plăților restante de către furnizori și implicit înregistrarea de cheltuieli suplimentare (majorări și penalități de întârziere);

> Îmbunătățirea procedurilor de colectare a creanțelor pentru asigurarea unui cash flow pozitiv;

> Implementarea metodelor corespunzătoare pentru creșterea gradului de satisfacție a clienților, pentru îmbunătățirea serviciilor prestate;

> Implementarea măsurilor corespunzătoare pentru reducerea costurilor, creșterea productivității muncii și creșterea performanței societății;

> Îmbunătățirea continuă a performanței financiare, operaționale cât și cea de guvernanță corporativă prin potențiali indicatori de reducere a costurilor, de creștere a productivității muncii, de transparență;

> Comunicarea oricărei îngrijorări cu privire la evaluarea ex-post a indicatorilor de performanță, a organelor de administrare și conducere ale întreprinderii publice;

> Informarea în timp util a acționarului, cu privire la orice risc de deviere de la performanța propusă.

În acest caz administratorii vor prezenta acționarului cuantificarea riscurilor dacă se așteaptă devieri semnificative de la țintele previzionate.

### **Concluzii**

Scrisoarea de așteptări este documentul de lucru prin care autoritatea tutelară stabilește performanțele așteptate de la organele de administrație și conducere ale întreprinderii publice, precum și politica autorității publice tutelare privind societatea, care are obligații specifice legate de asigurarea serviciului public, pentru o perioadă de cel puțin patru ani. Consiliul de administrație va elabora Planul de Administrare în corelare cu Scrisoarea de așteptări și va implementa recomandările cuprinse în aceasta, în vederea dezvoltării economice și implicit a asigurării profitabilității societății.