

SC SERVICII PUBLICE SA  
TULCEA – str. Mahmudiei, nr. 17, tel. / fax : 0240/515541 ; 515546  
Cod Unic de Înregistrare : 22618640 ; Atribut fiscal : RO  
Nr. de ordine în Registrul Comerțului : J36 / 591 / 23.10.2007  
Cont : RO13BRDE370SV12152433700  
B.R.D. – Groupe Société Générale S.A. – TULCEA

CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE

**COMPONENTA DE ADMINISTRARE**  
**SC SERVICII PUBLICE SA TULCEA**

**2020-2024**

<b>ORGANIZATIE</b>	<b>SC SERVICII PUBLICE SA TULCEA</b>
<b>PERIOADA</b>	<b>2020- 2024</b>
<b>ELABORAT</b>	<b>Consiliul de Administratie</b>
<b>APROBAT</b>	<b>Adunarea Generala a Actionarilor SC Servicii Publice SA</b>

## **Definitii :**

1. Organizatie ( SC Servicii Publice SA Tulcea ) = grup de persoane si facilitati cu un ansamblu de responsabilitati, autoritati si relatii determinate.
2. Sistem de management = ansamblul de masuri si actiuni manageriale prin care se coordoneaza si se controleaza organizatia;
3. Politica de calitate = intentii si orientari generale ale organizatiei referitoare la calitatea serviciilor prestate in raport cu standardele stabilite oficial la cel mai inalt nivel al managementului;
4. Imbunatatire continua = activitate repetata pentru a creste abilitatea si eficienta de a indeplini cerinte; proces de dezvoltare a sistemului de management pentru imbunatatirea performantei de calitate in acord cu politica organizatiei;
5. Produs/serviciu = rezultatul unui proces;
6. Satisfactia beneficiarului de serviciu = perceptia beneficiarului despre gradul de indeplinire a cerintelor sale ;
7. Eficacitate = masura in care sunt realizate activitatile planificate si sunt obtinute rezultatele scontate;
8. Eficienta = relatia dintre rezultatul obtinut si resursele utilizate;
9. Proces = ansamblul de activitati corelate sau in interactiune care transforma elemente de intrare in elemente de iesire;

## **I. PREZENTARE GENERALA**

### **1.1. CADRUL INSTITUTIONAL**

Prezentul Plan de administrare a fost elaborat în baza Ordonantei de urgenta nr. 109 / 30.11.2011 privind guvernanta corporativa a întreprinderilor publice (publicat în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 883 din 14.12.2011), cu respectarea prevederilor Legii nr. 544 / 12.10.2001 privind liberul acces la informatiile de interes public, cu modificarile si completarile ulterioare.

Conform Art. 30 (1) În termen de maximum 30 de zile de la data numirii sale, consiliul de administrație sau supraveghere elaborează o propunere pentru componenta de administrare a planului de administrare, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

(2) Componenta de administrare prevăzută la alin. (1) se completează cu componenta managerială elaborată conform prevederilor art. 36 alin. (1). Planul de administrare se supune analizei și aprobării consiliului de administrație sau supraveghere al societății.

Operatorul local de salubritate S.C. SERVICII PUBLICE S.A. Tulcea se încadrează în prevederile O.U.G. nr. 109 / 2011, fiind o societate comerciala pe actiuni, constituita în conformitate cu prevederile Legii nr. 31 / 1990 privind societatile comerciale cu modificarile si republicarile ulterioare;

## **1.2. CADRUL LEGAL.**

- Legea nr. 51 / 2006 a serviciilor comunitare de utilitati publice, cu modificarile si completarile ulterioare.
- Legea nr. 101 / 2006 Legea serviciului de salubritate a localităților, cu modificarile si completarile ulterioare.
- Ordin nr. 109 din 9 iulie 2007 privind aprobarea Normelor metodologice de stabilire, ajustare sau modificare a tarifelor pentru activitățile specifice serviciului de salubritate a localităților.
- Ordinul nr. 110 / 2007 privind aprobarea Regulamentului-cadru al serviciului de salubritate a localităților, cu modificările și completările ulterioare.
- Ordinul nr. 111 / 2007 privind aprobarea Caietului de sarcini-cadru al serviciului de salubritate a localităților, cu modificări și completările ulterioare.
- Ordinul nr. 112 / 2007 privind aprobarea Contractului-cadru de prestare a serviciului de salubritate a localităților.
- Legea nr. 31 / 1990 privind societatile comerciale republicata, cu modificarile si completarile ulterioare.
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 109 / 2011 privind guvernanta corporativa întreprinderilor publice.
- Hotărâre Nr. 722/2016 din 28 septembrie 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice
- Legea 544 / 2001 privind liberul acces la informatiile de interes public.
- Hotărârea de guvern nr. 123 / 2002 - Norme metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informatiile de interes public.
- Legea nr. 52 / 2003 privind transparenta decizionala în administratia publica.

## **1.3. ORGANIZARE S.C. SERVICII PUBLICE S.A.**

SC SERVICII PUBLICE SA Tulcea este o societate infiintata urmare H.C.L. nr. 195/2007 privind reorganizarea Directiei Servicii Publice, directie cu personalitate juridica, aflata in subordinea Consiliului Local Tulcea.

SC Servicii Publice SA cu sediul in Municipiul Tulcea, str. Mahmudiei nr.17, este un serviciu public de interes local, organizata ca societate pe actiuni , in baza legii nr. 31/1990 privind societatile, a Legii nr. 51/2006 legea serviciilor de utilitati publice si a Legii nr. 101/2006 a serviciului de salubritate a localităților;

Capitalul social al SC Servicii Publice SA este in valoare de 693.200 lei si este format dintr-un numar de 100 actiuni, cu urmatoarea distributie :

- 99.99 % din actiuni se afla in proprietatea Consiliul Local al mun. Tulcea in calitate de actionar principal .

- 0.01% din actiuni se afla in proprietatea SC ENERGOTERM SA Tulcea.

## **OBIECT DE ACTIVITATE :**

In conformitate cu contractul nr. UAT 27039/16,09,2020 inregistrat la SC Servicii Publice SA cu nr 56/16,09,2020 de delegare a gestiunii prin concesiune a unor activitati componente ale Serviciului de Salubritate a Municipiului Tulcea aprobat prin Hotararea Consiliului Local nr 158 /27.08.2020 privind aprobarea delegarii directe a gestiunii unor activitati componente ale serviciului de salubritate a mun. Tulcea catre societatea Servicii Publice SA Tulcea , obiectul de activitate principal este constituit din urmatoarele activitati :

- a) colectarea separata și transportul separat al deșeurilor municipale si al deșeurilor similare provenind din activitati comerciale din industrie si institutii , inclusiv fractii colectate separat, fara a aduce atingere fluxului de deseuri de echipamente electrice si electronice , baterii si acumulatori ;
- b) colectarea si transportul deșeurilor provenite din locuinte , generate de activitati de reamenajare si reabilitare interioara si /sau exterioara a acestora;
- c) sortarea deșeurilor municipale si a deșeurilor similare in statiile de sortare;
- d) maturatul, spalatul , stropirea si intretinerea cailor publice;
- e) curatarea si transportul zapezii de pe caile publice si mentinerea in functiune a acestora pe timp de polei sau de inghet;
- f) colectarea cadavrelor animalelor de pe domeniul public si predarea acestora catre unitatile de ecarisaj sau catre instalatiilor de neutralizare ;

In conformitate cu contractul de delegare a gestiunii serviciului public de administrare a domeniului public si privat al U.A.T Municipiul Tulcea, privind activitatile de amenajare , salubritate , intretinere , modernizare si extindere spatii verzi , parcuri , cismele , fantani arteziene si sisteme de irigatii, nr 33776/25.10.2019 inregistrat la SC Servicii Publice SA Tulcea cu nr.47/25.10.2019, aprobat prin HCL nr.209/24.10.2019 , SC Servicii Publice SA Tulcea executa ca obiect secundar, servicii de administrare a domeniului public si privat constand in :

- a) amenajarea, intretinerea, modernizarea si extinderea spatiilor verzi;
- b) salubritatea, intretinerea aleilor si parcurilor;
- c) amenajarea , intretinerea , extinderea si modernizarea cismelelor , fantanilor arteziene si a sistemelor de irigatii;
- d) amenajarea, intretinerea si modernizare spatiilor verzi ale stadioanelor “Delta “ si “Cozma Zait “ Tulcea;
- e) salubritatea si intretinerea spatiilor verzi din din cimitirele Eternitatea I si II pe baza de comenzilor inaintate de Directia de Intretinere si Administrare Patrimoniu ori de cate ori este nevoie;

## **II. VIZIUNEA, DECLARATIA DE MISIUNE SI OBIECTIVELE STRATEGICE**

### **2.1. Viziunea**

Ca operator local ce detine exclusivitatea prestarii serviciului de salubritate pe raza municipiului, contribuim la dezvoltarea locala, prin îmbunătățirea nivelului de trai al locuitorilor, realizarea unei infrastructuri moderne a sistemului public de salubritate și preocuparea permanentă pentru protecția mediului înconjurător.

SC Servicii Publice SA Tulcea are ca obiectiv general , obtinerea performantelor operationale si financiare care sa ne recomande ca o companie competitiva pe piata serviciilor de salubritate a localitatilor din România.

### **2.2. Declaratia de misiune**

- Ne angajam sa furnizam servicii de salubritate a localitatilor de buna calitate, la preturi accesibile care sa anticipeze nevoile si asteptarile beneficiarilor din zona noastra de acoperire;
- Ne angajam sa promovam respectul si transparenta prin tratamentul egal al tuturor clientilor nostri prin mentinerea unei comunicari eficiente cu toti factorii interesati;
- Tintim un nivel ridicat de profesionalism prin continua instruire a angajatilor care sunt tratati cu respect si fara discriminare;
- Construim viitorul societatii având drept scop prosperitatea, continuitatea, stabilitatea si dezvoltarea durabila a acesteia printr-un management competitiv;
- Se va asigura promovarea responsabilitatii institutionale, protectia si conservarea mediului înconjurător.

### **2.3. Strategia de administrare**

Orizontul 2020-2024 urmareste continuarea liniei de dezvoltare a societatii prin consolidarea obiectivelor strategice pe care societatea Servicii Publice SA si le-a asumat in ultimii ani, reflectand atat valorile societatii cat si tintele economice.

Pentru realizarea misiunii, SERVICII PUBLICE S.A. își propune urmatoarele obiective strategice, având în vedere principalele directii date de scrisoarea de asteptari a autoritatii tutelare.

### **Eficienta economica**

- Optimizarea permanenta a costurilor de productie si de logistica astfel încât atingerea performantelor dorite si a nivelului serviciilor solicitate de consumatori sa se realizeze cu costuri minime pentru acestia;
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât sa se asigure autofinantarea costurilor de exploatare, modernizare si dezvoltare, conform principiului eficientei costului si a calitatii maxime în functionare, luând în considerare si gradul de suportabilitate al populatiei;Asigurarea dezvoltarii durabile si cresterea flexibilitatii organizatiei;

### **Modernizarea si îmbunatatirea serviciilor**

- Modernizarea si reabilitarea infrastructurii de salubritate si intretinere spatii verzi , în beneficiul populatiei si al mediului din municipiul Tulcea în scopul îndeplinirii obligatiilor prevazute in Contractele de Delegare;
- Extinderea ariei de operare si diversificarea ofertei de servicii catre client;
- Îmbunatatirea serviciului din punct de vedere al calitatii ;

### **Orientarea catre client**

- Preocupare permanenta pentru cresterea gradului de încredere al clientilor si pentru asigurarea unei transparente legate de actiunile întreprinse;
- Îmbunatatirea calitatii vietii populatiei care traieste în zona deservita, prin asigurarea permanenta a serviciilor de salubritate si intretinere spatii verzi la nivelul standardelor europene;
- Informarea eficienta si educarea utilizatorilor în ceea ce priveste utilizarea serviciului de salubritate;
- Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu si la pericolele deversarii anumitor substante in mediul natural;

### **Competenta profesionala**

- Cresterea eficientei generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare si motivare a personalului societatii;
- Instruirea permanenta a personalului, pentru cresterea gradului de profesionalism;
- Crearea unui mediu favorabil pentru formarea profesionala în companie si sprijinirea angajatilor în a-si dezvolta capacitatea de a folosi tehnici si proceduri moderne prin oferirea de oportunitati materiale si de training.

### **Grija pentru mediu**

- Gestionarea rationala a resurselor naturale;
- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;
- Implementarea eficienta a tehnologiilor de salubritate moderne conform standardelor de mediu ;
- Implementarea metodelor eficiente de gestionare a deseurilor.

### **Grija pentru sanatatea populatiei**

- Preocuparea continua pentru protejarea sanatatii publice prin modernizarea sistemelor de salubritate a localitatii precum si de monitorizare a acestora.

## **III. STRATEGIA DE ADMINISTRARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR ȘI A CRITERIILOR DE PERFORMANȚĂ IN PERIOADA 2020-2024**

Strategiile specifice Operatorului Local S.C. SERVICII PUBLICE S.A., cuprinse în prezentul **Plan de administrare**, au fost elaborate cu respectarea viziunii, declaratiei de misiune si a principalelor directii strategice, în conformitate cu evolutia societatii, având ca

si scop primordial atingerea obiectivelor si a criteriilor de performanta stabilite în contractele de mandat.

Pentru realizarea misiunii sale, beneficiind de sprijinul si colaborarea unității administrativ teritoriale, SERVICII PUBLICE S.A. Tulcea își propune următoarele actiuni/activitati specifice pentru indeplinirea obiectivelor strategice:

### **Eficienta economica**

- Optimizarea permanenta a costurilor de productie si de logistica astfel încât atingerea performantelor dorite si a nivelului serviciilor solicitate de consumatori sa se realizeze cu costuri minime pentru acestia;
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât sa se asigure autofinantarea costurilor de exploatare, modernizare si dezvoltare, conform principiului eficienței costului si a calitatii maxime în functionare, luând în considerare si gradul de suportabilitate al populatiei;Asigurarea dezvoltarii durabile si cresterea flexibilitatii organizatiei;

### **Actiuni specifice:**

- a) Cresterea cifrei de afaceri prin cresterea numărului de clienti;
- b) Asigurarea viabilității economice și sustenabilității financiare a operatorului, prin politici adecvate de urmărire a eficienței cost/beneficiu a serviciului;
- c) Diminuarea pierderilor;
- d) Eficientizarea consumurilor;
- e) Reducerea cheltuielilor cu utilitățile prin monitorizarea acestor consumuri si rationalizarea lor (energie, combustibil, alte consumabile);
- f) Aplicarea principiului eficienței costului si a calitatii maxime în functionare, luând în considerare si gradul de suportabilitate a populatiei;
- g) Obținerea avizelor si aprobărilor din partea autorităților locale si ANRSC;
- h) Urmărirea implementării Sistemului de control intern managerial, cu precădere a managementului riscului;
- i) Urmărirea eficienței cost/beneficiu a tuturor activităților prestate, service costing pe fiecare activitate

### **Modernizarea si îmbunatatirea serviciilor**

- Modernizarea si reabilitarea infrastructurii de salubritate si intretinere spatii verzi , în beneficiul populatiei si al mediului din municipiul Tulcea în scopul îndeplinirii obligatiilor prevazute in Contractele de Delegare;
- Extinderea ariei de operare si diversificarea ofertei de servicii catre client;
- Îmbunatatirea serviciului din punct de vedere al calitatii ;

### **Actiuni specifice:**

- a) continuarea procesului investitional
- b) asigurarea bazei materiale, care trebuie să raspundă simultan cerintelor de functionalitate,ergonomice,informationale, promotionale;

- c) preocupare in acumularea resurselor financiare;
- d) achizitia de utilaje noi în vederea înlocuirii celor existente depășite fizic si moral, cu consumuri specifice ridicate;
- e) cresterea numărului de contracte cu agenti economici;
- f) sprijinirea autorităților locale în derularea programelor proprii astfel încât să ducă la atingerea dezideratului de acoperire de 100% cu servicii a ariei de deservire
- g) dezvoltarea si introducerea de tehnologii noi;
- h) dobândirea de către personalul de conducere la toate nivelurile a unei înțelegeri cuprinzătoare asupra cerintelor sistemului de management integrat prin mentinerea Sistemului de Management de Mediu- SR EN ISO 14 001:2015, Sistemului de Management al Calitatii – SR EN ISO 9001:2015, si Sistemul de Management al Sanatatii si Ocupationale SR EN ISO 45001:2018;
- i) alegerea furnizorilor pe principiul de îmbunătățire continuă a calitatii ;

### **Orientarea catre client**

- Preocupare permanenta pentru cresterea gradului de încredere al clientilor si pentru asigurarea unei transparente legate de actiunile întreprinse;
- Îmbunatatirea calitatii vietii populatiei care traieste în zona deservita, prin asigurarea permanenta a serviciilor de salubritate si întretinere spatii verzi la nivelul standardelor europene;
- Informarea eficienta si educarea utilizatorilor în ceea ce priveste utilizarea serviciului de salubritate
- Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu si la pericolele deversarii anumitor substante in mediul natural;

### **Actiuni specifice:**

- a) promovarea respectului si transparentei prin tratament egal al tuturor cetățenilor/ clientilor;
- b) instruirea permanentă a personalului in vederea optimizării comunicării cu clientii;
- c) implementarea unei relatii de comunicare cu populatia beneficiară, autorități locale, judetene, centrale, agenti economici, institutii mass-media, etc.;
- d) investigarea periodică a opiniilor clientilor si utilizarea informațiilor obținute pentru planificarea viitoarelor activități / procese de îmbunătățire / inovare la nivelul serviciilor salubritate
- e) monitorizarea și analizarea permanentă a sesizărilor / reclamațiilor clienților privind calitatea serviciilor prestate si rezolvarea acestora într-o maximă si promptă eficiență;
- f) aplicarea politiciilor de management durabil pentru monitorizarea resurselor si evaluarea riscurilor de mediu;
- g) colaborarea cu Agentia de Protectie a Mediului în identificarea de actiuni de educare a cetățenilor cu privire la riscurile ce apar prin aruncarea deșeurilor în afara structurilor special amenajate;



h) colaborarea cu Politia Locala pentru reducerea fenomenelor de vandalizare a infrastructurii de salubritate si de nerespectare a regulilor de colectare.

Inițierea unor campanii semestriale de educare și conștientizare privind importanța salubrității în igiena și sănătatea populației, prin implicarea angajaților, a utilizatorilor și a mass-media, astfel încât cantitatea de deșeuri eliminată în aria de operare să atingă nivelul mediu din Uniunea Europeană.

i) Îmbunătățirea comunicării cu clienții printr-o platformă on –line în care vor fi publicate informații actuale legate de activitățile instituției ca și o interfață activă cu sesizări/reclamații /soluționari.

### **Competența profesională**

- Creșterea eficienței generale a companiei, prin corectă dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism;
- Crearea unui mediu favorabil pentru formarea profesională în companie și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne prin oferirea de oportunități materiale și de training.

### **Acțiuni specifice:**

- a) selecția personalului pe criterii de profesionalism;
- b) definirea responsabilităților, a criteriilor și obiectivelor de performanță individuală în concordanță cu obiectivele generale ale societății;
- c) revizuirea periodică a sistemului de evaluare a performanțelor individuale, în concordanță cu obiectivele companiei;
- d) implementarea unui sistem de recompensare echitabil, bazat pe rezultatele obținute în urma evaluării individuale a performanțelor;
- e) încurajarea muncii în echipă;
- f) identificarea de programe de recalificare, calificare, perfecționare și instruire;
- g) sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne;
- h) evaluarea periodică a gradului de satisfacție a angajaților;
- i) informarea personalului asupra noilor oportunități de instruire;
- j) reevaluarea riscurilor pentru sănătatea și securitatea în muncă și stabilirea metodelor de control a acestora;
- k) continuarea programelor de creștere a competenței profesionale la toate nivelele

### **Grija pentru mediu**

- Gestionarea rațională a resurselor naturale;
- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;
- Implementarea eficientă a tehnologiilor de salubritate moderne conform standardelor de mediu ;
- Implementarea metodelor eficiente de gestionare a deșeurilor.

### **Actiuni specifice:**

- a) continuarea dotarii cu pubele ecologice a fiecărui punct de colectare deseuri;
- b) identificarea punctelor critice si întreprinderea măsurilor de salubritate;
- c) întocmirea unor programe periodice pentru toaletarea copacilor si întreținerea spațiilor verzi;
- d) colectarea selectivă a deșeurilor;
- e) modernizarea utilajelor pentru reducerea poluării (în aer, apă, fonice);
- f) instruirea angajaților,
- g) dezvoltarea de programe de conștientizare si informare a populației privind colectarea separată a deșeurilor;
- h) eliminarea depozitelor necontrolate de deseuri;
- i) îmbunătățirea serviciului din punct de vedere a calității prin dezvoltarea si introducerea de tehnologii noi (containere îngropate sau semiîngropate);
- j) implementarea programelor de investiții din surse proprii si prin diverse programe de finanțare;
- k) stabilirea unui program de înlocuire a echipamentelor uzate/ depășite fizic si moral cu altele noi si eficiente ;
- l) implementarea si menținerea cerințelor sistemului integrat ISO;
- m) colectarea separată si transportul separat al deșeurilor menajere inclusiv a fracțiilor rezultate din deșeurile de echipamente electrice, baterii si acumulatori;
- n) identificarea posibilităților de construire a unor stații de sortare deseuri.

### **Grija pentru sanatatea populatiei**

• Preocuparea continua pentru protejarea sanatatii publice prin modernizarea sistemelor de salubritate a localitatii precum si de monitorizare a acestora.

### **Actiuni specifice:**

- a) initierea de campanii de educare si conștientizare privind importanta salubrității si sănătatea populației;
- b) înființarea de noi zone în vederea strângerii selective a deșeurilor;

## **IV. POLITICA DE DIVIDENDE/VARSAMINTE DIN PROFITUL NET**

- a) obținerea unei marje optime de profit, care să permită atât dezvoltarea in continuare a societății, cât si rambursarea creditelor, plata datoriilor si stimularea personalului;
- b) creșterea veniturilor societății prin creșterea numărului clienți si prin diversificarea activităților;
- c) creșterea calității serviciului prestat de societate către populație si monitorizarea satisfacției clienților;
- d) Asigurarea unui echilibru între politica de dividende si cea privind asigurarea fondurilor pentru dezvoltarea societății;
- e) Urmărirea sustenabilității financiare pe termen mediu si lung;

- f) Creșterea productivității muncii, până la niveluri comparabile cu cele ale societăților private similare ca dimensiune;

## **V. GUVERNANTA CORPORATIVA**

Guvernanta societății publice trebuie să fie realizată de o manieră transparentă și responsabilă, cu un nivel ridicat de profesionalism și eficacitate, respectând principiile fundamentale de etică și integritate, performanță, cinste, libertatea gândirii, exprimării și confidențialitate.

La nivelul societății se va urmări implementarea unui sistem de gestiune a riscului și control intern eficient prin crearea de mecanisme de control intern, sub supravegherea Consiliului de Administrație, și care trebuie să stabilească principiile și modalitățile de abordare a sistemului de gestiune a riscului și a controlului intern la nivelul societății.

În cadrul întreprinderii publice trebuie dezvoltat sistemul de auditare internă care să poată pune la dispoziția conducerii executive datele necesare pentru exercitarea atribuțiilor prin:

- Prezentarea de rapoarte lunare și/sau trimestriale care să reflecte situația economică reală a societății;
- Analiza rapoartelor auditorului intern sau ale celui extern (după caz), stabilite prin planul anual de audit sau prin dispozițiile trasate de comitetul de audit din cadrul consiliului de administrație;
- Prezentarea de rapoarte lunare privind situația încasărilor ;
- Prezentarea de rapoarte lunare privind evoluția portofoliului de clienți.

Interacțiunea dintre Consiliul de Administrație și conducerea executivă a Societății ar trebui să fie caracterizată de transparentă, comunicare și colaborare. De asemenea, colaborarea dintre Consiliul de Administrație și acționari ar trebui să se deruleze conform principiilor transparenței, integrității și eticii.

Elementele discutate în cadrul întâlnirilor Consiliului de Administrație ar trebui să fie concrete, corecte, să privească direcțiile de dezvoltare, să vizeze strategii de abordat, pentru realizarea unei verificări și monitorizări efective a activității societății și a conducerii executive a acesteia.

Documentarea și raportarea acestor interacțiuni ar trebui să se facă prin situații periodice, transmise apoi sub formă de sinteze, rapoarte și concluzii Adunării Generale a Acționarilor.

## **VI. INDICATORI DE PERFORMANȚA PENTRU PERIOADA 2020-2024**

Indicatorii de performanță reprezintă instrumente de măsurare cantitativă și calitativă a performanței financiare și nefinanciare care indică atingerea unor obiective cuantificabile raportate la ținte specifice de performanță. Indicatorii-cheie de performanță

reprezinta indicatori de performanță prevăzuti în anexă la contractul de mandat, denumiti în continuare ICP.

Măsurarea performanței societății reprezintă un proces de îmbunătățire a activităților desfășurate și utilizării resurselor angajate în scopul îndeplinirii eficiente a obiectivelor strategice asumate de administratori și management prin planul de administrare al societății, plan ce cuprinde componenta de administrare, componenta de management și indicatorii cheie de performanță financiari și nefinanciari pentru calculul componentei variabile a remunerației.

### Valori țintă pentru ICP financiari si nefinanciari în perioada 2020-2024

ICP se evaluează anual, în baza situatiilor financiare anuale si a celorlalte instrumente de verificare.

#### Indicatori cheie de performanță – financiari

Nr. crt.	Indicator de performanță	ICP	Formulă calcul ICP	tintă mandat 2020-2024
1.	Flux de numerar	1.1 Gradul de recuperare al creantelor	Valoare creante încasate / Sold creante restante	>5
	Instrument de verificare		Situatii financiare anuale Balantă la 31.12 anul N	
2.	Datorii	2.1 Lichiditate generală	Active curente / Datorii curente	>3
		2.2 Plăți restante	Mentinerea platilor restante la valoarea de 0 lei	0
	Instrument de verificare		Situatii financiare anuale Formulare F10, F20, F30 Executie bugetară anuală	
3.	Profitabilitate (Rentabilizarea capitalului social)	3.1 Creșterea capacității societății de a obține venituri din exploatare raportat la capitalului social	Venituri din exploatare / Valoare capital social	>0,2%
	Instrument de verificare		Situatii financiare anuale auditate F10 si F20	
4.	Investitii	4.1 Realizarea programului anual de investitii	Creșterea gradului de realizare a investițiilor prevăzute în Programul de investitii din BVC aprobat	75%
	Instrument de verificare		Executie bugetară anuală - Anexa nr. 1 si 4	

## Indicatori cheie de performanță – nefinanciari

Nr. crt.	Indicator de performanță	ICP	Formulă calcul ICP	tintă mandat 2020-2024
<b>Operationali si orientati către servicii</b>				
5.	Productivitatea	5.1.Productivitatea muncii în unități valorice	Realizarea productivității muncii prevăzute în BVC aprobat cel puțin la nivelul țintă propus	100%
	Instrument de verificare		Executie bugetară anuală – Anexa nr. 1 si Anexa nr. 2	
6.	Monitorizarea serviciilor	6.1.Cresterea numarului de clienti.	Numar clienti an N+1/ Numar clienti an N	>1
	Instrument de verificare		Situatii centralizatoare trimestriale	
7.	Satisfactia clientilor	7.1Modul de rezolvare a petitiilor.	Nr. petitii rezolvate / Nr. petitii depuse de clienti	95%
	Instrument de verificare		Situatii centralizatoare trimestriale	
<b>Guvernantă corporativă</b>				
Nr. crt.	Indicator de performanță	ICP	Formulă calcul ICP	tintă mandat 2020-2024
8.	Transparentă si comunicare	8.1Publicarea informatiilor de interes public.	Încadrarea în termenele legale de raportare si comunicare către AGA si publicare pe site-ul societății	100%
	Instrument de verificare		Site-ul societății	
9.	Sistemului de Control Intern Managerial	9.1Implementarea Sistemului de Control Intern Managerial	Implementarea, dezvoltarea si monitorizarea standardelor de control intern managerial prevăzute în programul de dezvoltare	80%
	Instrument de verificare		Raportul anual privind sistemul de control intern managerial – anexă la Situatiile financiare anuale.	

10.	Politica managementului de risc	10.1 Stabilirea politicilor managementului de risc	Identificarea, evaluarea, gestionarea, monitorizarea riscurilor si realizarea revizuirii periodice a acestora	70%
	Instrument de verificare		Registrul riscurilor; Raport privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor.	
11.	Monitorizarea si evaluarea performantei conducerii	11.1 Stabilire indicatori conducere executivă	Stabilirea indicatorilor de performanță adecvati pentru directori si monitorizarea îndeplinirii acestora trimestrial	100%
		11.2 Analiza rapoartelor de activitate	Analiza rapoartelor de activitate ale directorilor si a executiei bugetare	100%
	Instrument de verificare		Calcul indicatori conducere executivă Rapoarte de activitate conducere executivă	

### **Ponderile indicatorilor cheie de performanță în perioada 2020-2024**

Conform art. 25 din Anexa 2 – Norme metodologice, se stabilesc ponderile indicatorilor cheie de performanță (ICP) astfel încât să existe o abordare echilibrată a evaluării performantei si a componentei variabile, suma acestora reprezentând un procent de 100%.

Indicatori cheie de performanță (ICP)	Pondere ICP	Pondere mandat 2020-2024
<b>ICP Financieri</b>	<b>20.00%</b>	<b>20.00%</b>
1.1. Gradul de recuperare al creantelor		4.00%
2.1. Lichiditate generală		4.00%
2.2. Plăți restante		4.00%
3.1. Cresterea capacitatii societatii de a obtine venituri în exploatare raportat la capitalului social		4.00%
4.1. Realizarea programului anual de investitii		4.00%

<b>ICP Nefinanciari</b>	<b>80.00%</b>	<b>80.00%</b>
<b>Operationali si orientati către servicii</b>	<b>30.00%</b>	<b>30.00%</b>
5.1. Productivitatea muncii în unități valorice		10%
6.1. Creșterea numărului de clienți		10%
7.1. Modul de rezolvare a petitiilor		10.00%
<b>Guvernanta corporativă</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
8.1. Publicarea informațiilor de interes public		10%
9.1. Implementarea Sistemului de Control Intern Managerial		10%
10.1. Stabilirea politicilor managementului de risc		10.00%
11.1. Stabilire indicatori conducere executiva		10.00%
11.2. Analizarapoartelor de activitate		10.00%

## VI. CONCLUZII

Principalele consecințe ale implementării și monitorizării cu succes a prezentului Plan de Administrare vizează *consolidarea Operatorului local de salubritate S.C. Servicii Publice S.A. în municipiul Tulcea*, ca o entitate de servicii publice permanent în slujba cetățeanului.

Prezentul plan de administrare, conține 15 pag. , fiind elaborat și semnat de către :

Consiliul de Administrație