

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI

a Acționarilor / Asociaților Societății

PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L.

mandatul 2026 - 2030



CUPRINS

(1) Prezentare generală	2
(2) Cadrul strategic	3
2.1 Sinteza strategiilor și obiectivelor europene aplicabile	3
2.2 Sinteza strategiilor naționale, sectoriale și locale	4
2.3 Sinteza strategiei companiei aplicabile în viitorul mandat	4
(3) Cerințe contextuale	5
3.1 Factori interni	5
3.2 Factori externi	6
3.3 Prioritățile Consiliului de Administrație în viitorul mandat	7
(4) Viziune, Misiune și Obiective strategice	8
4.1 Viziunea PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L.	8
4.2 Misiunea PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L.	8
4.3 Direcții strategice de acțiune	9
4.4 Obiective strategice și indicatori de performanță	9
(5) Implicarea/ Sprijinul/ Angajamentul autorității publice tutelare	14
(6) Așteptările acționarilor/ asociaților	16
6.1 Așteptări privind performanța operațională a întreprinderii publice.....	16
6.2 Așteptări privind performanța financiară a întreprinderii publice.....	16
6.3 Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice.....	16
6.4 Așteptări privind obiectivele de mediu.....	16
6.5 Așteptări privind obiectivele referitoare la clienți.....	16
6.6 Așteptări privind politica de resurse umane.....	16
6.7 Așteptări privind guvernanta corporativă.....	17
6.8 Așteptările privind politica de dividende/vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice.....	17
6.9 Așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor, după caz, cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice.....	17
6.10 Așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor, după caz, privind calitatea și siguranța serviciilor și produselor oferite de întreprinderea publică.....	17
6.11 Așteptările în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative.....	18
(7) Propunere de indicatori cheie de performanță ai societății și valorile minime ...	18

(1) Prezentare generală

1.1 Prezentare instituție, scurt istoric

Societatea PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L. este o societate comercială înființată în anul 2025, cu sediul în comuna Chichiș, județul Covasna, având ca scop principal prestarea de servicii de interes local, în special în domeniul întreținerii spațiilor verzi, amenajărilor peisagistice și altor activități specifice gospodăririi comunale.

Înființarea societății a avut ca obiectiv creșterea capacității administrației locale de a asigura servicii publice de calitate, într-un mod eficient, economic și adaptat nevoilor comunității.

Societatea este un instrument operațional al autorității publice locale pentru realizarea lucrărilor de întreținere, modernizare și dezvoltare a domeniului public și privat al unității administrativ-teritoriale.

1.2 Forma juridică de organizare

Societatea PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L. este organizată ca societate cu răspundere limitată, persoană juridică română, care funcționează în conformitate cu prevederile Legii nr. 31/1990 privind societățile, republicată, cu modificările și completările ulterioare, precum și cu legislația specifică aplicabilă întreprinderilor publice și serviciilor publice locale.

Societatea își desfășoară activitatea pe baza principiilor autonomiei economice, eficienței și responsabilității în utilizarea resurselor, având obligația de a respecta cadrul normativ privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, transparența decizională, controlul intern managerial și raportarea financiară.

În acest context, conducerea societății are responsabilitatea de a asigura administrarea eficientă a patrimoniului, realizarea obiectului de activitate în condiții de legalitate și oportunitate, precum și atingerea obiectivelor stabilite de autoritatea publică tutelară.

1.3 Structura acționariatului

Capitalul social al societății este integral public, fiind deținut de unitatea administrativ-teritorială Comuna Chichiș, prin Consiliul Local, în calitate de asociat unic sau asociat majoritar, conform actului constitutiv.

Autoritatea publică locală exercită drepturile și obligațiile de acționar prin structurile sale deliberative și executive, în conformitate cu prevederile legale aplicabile și cu actul constitutiv al societății. În această calitate, autoritatea tutelară stabilește direcțiile strategice de dezvoltare, aprobă documentele programatice și monitorizează performanța economică și operațională a societății, urmărind asigurarea unui echilibru între eficiența economică și interesul public.

Structura acționariatului reflectă rolul societății de operator local destinat satisfacerii nevoilor comunității, ceea ce presupune orientarea activității către furnizarea de servicii publice de calitate, în condiții de eficiență și sustenabilitate.

1.4 Sectorul și subsectorul economic

Societatea PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L. își desfășoară activitatea în sectorul serviciilor publice locale, în domeniul gospodăririi comunale și al administrării domeniului public și privat al unității administrativ-teritoriale.

Activitățile societății vizează, în principal, lucrări și servicii de întreținere și amenajare a spațiilor verzi, lucrări de întreținere a infrastructurii locale, activități de salubritate și alte servicii specifice gospodăririi comunale, în funcție de necesitățile identificate la nivelul comunității și de atribuțiile stabilite prin actul constitutiv și prin hotărârile autorității deliberative.

Prin natura activității sale, societatea contribuie direct la menținerea unui mediu urban și rural funcțional, curat și sigur, precum și la creșterea calității vieții cetățenilor, având un rol operațional important în implementarea politicilor publice locale.

1.5 Legislație aplicabilă

Activitatea societății se desfășoară în conformitate cu:

- OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă;
- Legea nr. 31/1990;
- Codul administrativ;
- legislația privind achizițiile publice;
- legislația în domeniul mediului;
- alte acte normative incidente serviciilor publice locale.

(2) Cadrul strategic

2.1 Sinteza strategiilor și obiectivelor europene aplicabile

Activitatea societății PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L. se desfășoară într-un context european caracterizat de orientarea către dezvoltare durabilă, eficiență energetică, digitalizare și creșterea calității serviciilor publice locale.

La nivelul Uniunii Europene, principalele direcții strategice relevante pentru domeniul în care operează societatea derivă din obiectivele Pactului Verde European, care vizează reducerea impactului asupra mediului, utilizarea eficientă a resurselor, protejarea biodiversității și dezvoltarea unor comunități sustenabile și reziliente. Aceste obiective sunt completate de inițiativele europene privind economia circulară, managementul eficient al deșeurilor, reducerea consumului de energie și promovarea soluțiilor ecologice în administrarea spațiilor publice.

De asemenea, Planul Național de Redresare și Reziliență al României (PNRR) stabilește o serie de direcții strategice relevante pentru administrațiile locale și operatorii acestora, în special în domeniul digitalizării serviciilor publice, modernizării infrastructurii locale, eficienței energetice și creșterii calității mediului urban și rural.

Aceste priorități creează premisele modernizării modului de organizare și funcționare a serviciilor publice locale și stimulează utilizarea de tehnologii moderne, echipamente eficiente și procese administrative digitalizate.

În acest context, societatea are responsabilitatea de a alinia activitatea și planurile de dezvoltare la aceste direcții strategice europene, în măsura aplicabilității lor, contribuind la obiectivele generale de dezvoltare durabilă și creștere a calității vieții în comunitate.

2.2 Sinteza strategiilor naționale, sectoriale și locale

La nivel național, politicile publice privind serviciile publice locale urmăresc creșterea eficienței utilizării resurselor, profesionalizarea managementului întreprinderilor publice, îmbunătățirea calității serviciilor furnizate cetățenilor și asigurarea sustenabilității financiare a operatorilor locali.

Cadrul normativ privind governanța corporativă a întreprinderilor publice stabilește cerințe clare privind planificarea strategică, stabilirea indicatorilor de performanță, monitorizarea rezultatelor și responsabilitatea administratorilor și a conducerii executive, având ca scop creșterea performanței și transparenței în administrarea societăților cu capital public.

La nivel sectorial, dezvoltarea serviciilor de gospodărire comunală și administrare a domeniului public este orientată către modernizarea echipamentelor, optimizarea costurilor operaționale, reducerea impactului asupra mediului și îmbunătățirea relației cu beneficiarii serviciilor.

La nivel local, activitatea societății este corelată cu strategia de dezvoltare a comunei Chichiș, care urmărește îmbunătățirea infrastructurii locale, creșterea calității spațiilor publice, dezvoltarea serviciilor comunitare și crearea unui mediu curat, sigur și atractiv pentru locuitori și investitori. În acest sens, societatea reprezintă un instrument operațional al autorității locale pentru implementarea acestor obiective, contribuind la realizarea programelor și proiectelor de interes public.

În același timp, obiectivele fiscal-bugetare pe termen mediu și lung ale autorităților publice impun utilizarea eficientă a resurselor financiare, controlul costurilor și creșterea gradului de autofinanțare a serviciilor, ceea ce determină necesitatea unei administrări prudente și performante a societății.

2.3 Sinteza strategiei companiei aplicabile în viitorul mandat

Având în vedere că societatea se află într-o etapă incipientă de dezvoltare, strategia companiei este orientată în principal către consolidarea capacității operaționale, dezvoltarea bazei materiale, organizarea eficientă a activităților și creșterea graduală a volumului serviciilor prestate.

În perioada următoare, direcțiile strategice ale societății vizează:

- dezvoltarea capacității tehnice și operaționale;

- îmbunătățirea eficienței economico-financiare;
- creșterea calității serviciilor furnizate;
- profesionalizarea personalului;
- implementarea unor proceduri moderne de management și control intern;
- digitalizarea graduală a activităților administrative și operaționale.

Strategia societății va fi detaliată și operaționalizată prin Planul de administrare elaborat de administratorii desemnați, în conformitate cu prevederile legale aplicabile și cu obiectivele stabilite de autoritatea publică tutelară.

(3) Cerințe contextuale

Activitatea societății PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L. se desfășoară într-un context caracterizat de o serie de factori interni și externi care influențează capacitatea acesteia de a-și îndeplini obiectivele și de a asigura furnizarea serviciilor publice în condiții de eficiență, calitate și sustenabilitate.

3.1 Factori interni

Analiza contextului intern relevă o serie de elemente relevante pentru evoluția societății PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L., care trebuie avute în vedere la elaborarea Planului de administrare și la stabilirea obiectivelor strategice și operaționale.

Structura de organizare

Societatea se află într-o etapă de consolidare instituțională, structura organizatorică fiind dimensionată în raport cu volumul actual al activităților și cu resursele disponibile. În perioada următoare este necesară dezvoltarea graduală a structurii operaționale și administrative, clarificarea responsabilităților pe funcții și îmbunătățirea fluxurilor de lucru, astfel încât să fie asigurată o capacitate adecvată de planificare, execuție și control.

Starea economică și financiară a companiei

Din punct de vedere economico-financiar, societatea se află într-o etapă incipientă de funcționare, caracterizată prin necesitatea realizării investițiilor inițiale și stabilizării activității. În acest context, este esențială adoptarea unei politici prudente de gestionare a resurselor, menținerea echilibrului financiar și crearea premiselor pentru creșterea graduală a veniturilor și a eficienței operaționale.

Guvernanța corporativă a companiei

Guvernanța corporativă se află în proces de implementare și consolidare, fiind necesară dezvoltarea unor proceduri clare privind planificarea strategică, stabilirea indicatorilor de performanță, monitorizarea rezultatelor, raportarea periodică și controlul intern managerial, în conformitate cu principiile aplicabile întreprinderilor publice.

Sistemele și instrumentele de management implementate sau în curs de implementare

În prezent, societatea se află în etapa de dezvoltare a unor instrumente moderne de management, necesare pentru asigurarea unei administrări eficiente și orientate către rezultate. În acest sens, este necesară introducerea și consolidarea următoarelor sisteme:

- managementul prin obiective, ca instrument de corelare a activităților operaționale cu obiectivele strategice;
- sisteme de management al performanței, bazate pe indicatori măsurabili;
- proceduri de management al calității, care să asigure standardizarea activităților și îmbunătățirea continuă a serviciilor;
- mecanisme de management al riscurilor, în vederea identificării, evaluării și gestionării riscurilor operaționale și financiare;
- instrumente de management al relației cu beneficiarii serviciilor și de planificare a activităților;
- mecanisme de gestionare și dezvoltare a resurselor umane, inclusiv în ceea ce privește formarea profesională și retenția personalului.

Gradul de digitalizare

Gradul de digitalizare al societății este, în prezent, limitat, fiind necesară implementarea graduală a unor soluții informatice pentru evidența activităților, gestionarea documentelor, planificarea lucrărilor și raportarea rezultatelor. Digitalizarea reprezintă un factor esențial pentru creșterea eficienței și transparenței activității.

Alte aspecte interne relevante

Printre alte elemente relevante se numără necesitatea dezvoltării bazei tehnice și a dotărilor, standardizarea procedurilor operaționale, consolidarea disciplinei financiare, creșterea nivelului de profesionalizare a personalului și dezvoltarea capacității de planificare și monitorizare a activităților.

3.2 Factori externi

Activitatea societății PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L. este influențată de o serie de factori externi care determină condițiile de funcționare, oportunitățile de dezvoltare și constrângerile operaționale pe termen mediu și lung.

Piețele țintă pe care compania este prezentă sau pe care dorește să le dezvolte.

În prezent, principalul beneficiar al serviciilor societății este unitatea administrativ-teritorială și comunitatea locală, societatea având rolul de operator pentru activități de gospodărire comunală și administrare a domeniului public. Pe termen mediu, în măsura în care cadrul legal și capacitatea operațională vor permite, societatea poate avea în vedere extinderea activităților către alte instituții publice, operatori economici locali sau proiecte finanțate din fonduri europene, cu respectarea principiilor de eficiență economică și interes public.

Mediul de afaceri.

Mediul economic în care operează societatea este caracterizat de variații ale costurilor cu materialele, combustibilul, energia și forța de muncă, precum și de cerințe tot mai ridicate privind calitatea serviciilor și respectarea normelor de mediu. Aceste evoluții impun o planificare atentă a resurselor, creșterea eficienței operaționale și adoptarea unor soluții tehnice moderne care să permită menținerea unui nivel adecvat al costurilor și al calității serviciilor.

Contextul legislativ.

Societatea își desfășoară activitatea într-un cadru legislativ complex și dinamic, care include reglementări privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, achizițiile publice, disciplina financiar-bugetară, protecția mediului și organizarea serviciilor publice locale. Modificările legislative pot influența modul de organizare și funcționare al societății, fiind necesară monitorizarea permanentă a cadrului normativ și adaptarea procedurilor interne la noile cerințe legale.

Noi cerințe ale Uniunii Europene.

Politicile și reglementările europene influențează tot mai mult activitatea operatorilor de servicii publice locale, în special în domenii precum protecția mediului, eficiența energetică, economia circulară, digitalizarea și transparența administrativă. Aceste cerințe implică necesitatea modernizării echipamentelor, optimizării consumului de resurse, digitalizării proceselor și implementării unor practici sustenabile în organizarea activităților.

Alte aspecte externe relevante.

Printre alți factori externi relevanți se numără evoluția demografică și nevoile comunității locale, programele de finanțare disponibile pentru administrațiile publice, prioritățile strategice ale autorității publice locale și cerințele tot mai ridicate ale cetățenilor privind calitatea serviciilor publice și transparența activității instituțiilor.

3.3 Prioritățile Consiliului de Administrație în viitorul mandat

Având în vedere circumstanțele interne și externe prezentate, autoritatea publică tutelară consideră că prioritățile Consiliului de Administrație în viitorul mandat vor trebui să vizeze, în principal, următoarele direcții de acțiune:

- Consolidarea capacității instituționale și operaționale a societății, prin dezvoltarea structurii organizatorice, clarificarea responsabilităților și standardizarea proceselor interne, în corelare cu obiectivele strategiei locale de dezvoltare.
- Asigurarea sustenabilității economico-financiare a societății, prin optimizarea costurilor, planificarea eficientă a resurselor și dezvoltarea graduală a veniturilor, în concordanță cu obiectivele de disciplină financiar-bugetară aplicabile operatorilor publici.
- Modernizarea bazei tehnice și creșterea eficienței operaționale, inclusiv prin achiziția de echipamente moderne și introducerea unor metode de lucru

eficiente, în concordanță cu direcțiile de dezvoltare durabilă promovate la nivel european și național.

- Implementarea și consolidarea principiilor de guvernare corporativă, prin dezvoltarea sistemelor de planificare strategică, monitorizare a performanței, management al riscurilor și control intern managerial, în conformitate cu bunele practici aplicabile întreprinderilor publice.
- Creșterea calității serviciilor furnizate și îmbunătățirea relației cu beneficiarii, prin stabilirea unor standarde de performanță clare și prin monitorizarea continuă a satisfacției utilizatorilor serviciilor.
- Dezvoltarea graduală a gradului de digitalizare a activităților administrative și operaționale, în vederea creșterii eficienței, trasabilității și transparenței proceselor.
- Profesionalizarea resurselor umane și dezvoltarea competențelor personalului, astfel încât societatea să poată răspunde eficient cerințelor operaționale și de dezvoltare pe termen mediu și lung.

(4) Viziune, Misiune și Obiective strategice

Viziunea autorității publice tutelare privind evoluția societății PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L. este fundamentată pe necesitatea asigurării unor servicii publice locale eficiente, sustenabile și adaptate nevoilor comunității, în concordanță cu strategiile de dezvoltare locală, cu politicile naționale privind eficiența utilizării resurselor publice și cu orientările europene privind dezvoltarea durabilă, digitalizarea și protecția mediului.

În acest context, societatea trebuie să își dezvolte capacitatea operațională, să îmbunătățească eficiența economică, să crească nivelul de calitate al serviciilor furnizate și să implementeze principii moderne de management și guvernare corporativă.

4.1 Viziunea PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L.

PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L. va deveni, până la orizontul anului 2030, un operator local modern, eficient și sustenabil, capabil să furnizeze servicii de gospodărire comunală la standarde ridicate de calitate, cu utilizarea responsabilă a resurselor și cu impact pozitiv asupra mediului și calității vieții comunității.

Societatea va urmări dezvoltarea capacității operaționale, modernizarea echipamentelor și digitalizarea proceselor, astfel încât să asigure servicii fiabile, eficiente și transparente.

4.2 Misiunea PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L.

Misiunea societății este de a asigura administrarea și întreținerea domeniului public și privat al unității administrativ-teritoriale, prin servicii profesionale, eficiente și orientate către cetățean, contribuind la dezvoltarea durabilă a localității și la creșterea calității vieții comunității.

În îndeplinirea acestei misiuni, societatea va urmări utilizarea eficientă a resurselor, respectarea cadrului legal și aplicarea principiilor de responsabilitate, transparență și performanță.

4.3 Direcții strategice de acțiune

Având în vedere cerințele contextuale interne și externe, autoritatea publică tutelară consideră că direcțiile strategice de dezvoltare ale societății trebuie să vizeze următoarele domenii prioritare:

1. Consolidarea capacității operaționale și organizatorice a societății;
2. Asigurarea sustenabilității economico-financiare;
3. Modernizarea bazei tehnice și creșterea eficienței operaționale;
4. Creșterea calității serviciilor furnizate comunității;
5. Implementarea și consolidarea guvernancei corporative și a sistemelor moderne de management;
6. Digitalizarea proceselor administrative și operaționale;
7. Dezvoltarea resurselor umane și profesionalizarea personalului;
8. Protecția mediului și promovarea dezvoltării durabile.

4.4 Obiective strategice și indicatori de performanță

Pentru fiecare direcție strategică, societatea va urmări realizarea unor obiective strategice monitorizate prin indicatori de performanță relevanți.

Nr. crt.	Categorie	Obiectiv ^{strategic*}	Obiectivul operațional strategic de atins în viitorul mandat	Indicatori cheie de performanță (KPI) de monitorizare a obiectivelor operaționale	Formule de calcul
1.	Obiective privind operațiunile	Consolidarea capacității operaționale și organizatorice a societății	Dezvoltarea și stabilizarea structurii organizatorice și creșterea capacității de execuție a lucrărilor.	<ul style="list-style-type: none"> • Rata de rotație a activelor • Rata de rotație a stocurilor • Rata de rotație a creanțelor 	<ul style="list-style-type: none"> • Cifra de afaceri netă / Valoarea medie a activelor totale. • Cifra de afaceri netă / Valoarea medie a stocurilor. • Cifra de afaceri netă / Valoarea medie a creanțelor.
2.	Obiective financiare	Asigurarea sustenabilității economico-financiare	Menținerea echilibrului financiar și creșterea eficienței utilizării resurselor.	<ul style="list-style-type: none"> • Rata lichidității curente • Lichiditatea imediată/ Test Acid <ul style="list-style-type: none"> • Levierul(2) • Raportul dintre 	<ul style="list-style-type: none"> • Active curente (circulante) / Datorii curente. • (Active curente (circulante) - Stocuri) / Datorii curente. • Datorii totale / Active totale.

				datorie/ EBITDA3) <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilitatea capitalului propriu (ROE) • Rentabilitatea activelor (ROA) • Marja profitului din exploatare <ul style="list-style-type: none"> • Marja netă a profitului • Rata de creștere a cifrei de afaceri nete4) • Rata de creștere anuală a profitului5) (rata de diminuare a pierderii) • Rata de plată a dividendelor 	Datorii totale = datorii exigibile până la 1 an + datorii exigibile într-o perioadă mai mare de 1 an. <ul style="list-style-type: none"> • Datorii totale / EBITDA. EBITDA = Profit net + Cheltuieli cu dobânzi + Cheltuieli cu impozite + Cheltuieli cu deprecierea + Cheltuieli cu amortizarea. • $(\text{Profit net} / \text{Capital propriu}) \times 100$. • $(\text{Profit net} / \text{Total active}) \times 100$. • $(\text{Profit din exploatare} / \text{Cifra de afaceri netă}) \times 100$. • $(\text{Profit net} / \text{Cifra de afaceri netă}) \times 100$. • $[(\text{Cifra de afaceri netă în perioada curentă T1} - \text{Cifra de afaceri netă în perioada anterioară T0}) / \text{Cifra de afaceri netă în perioada anterioară T0}] \times 100$. • Pentru profit: $[(\text{Profit net T1} - \text{Profit net T0}) / \text{Profit net T0}] \times 100$. Pentru diminuarea pierderii: $[(\text{Pierdere netă T0} - \text{Pierdere netă T1}) / \text{Pierdere netă T0}] \times 100$. • $(\text{Dividende plătite aferente anului x} / \text{Profit net aferent anului x}) \times 100$.
3.	Obiective privind investițiile	Modernizarea bazei tehnice și creșterea	Creșterea gradului de dotare cu echipamente și	<ul style="list-style-type: none"> • Rata cheltuielilor de capital <ul style="list-style-type: none"> • Gradul de realizare a 	<ul style="list-style-type: none"> • $(\text{Cheltuieli de capital} / \text{total active}) \times 100$ • $(\text{Valoarea investițiilor realizate} / \text{valoarea}$

		eficienței operaționale	utilaje moderne.	planului de investiții	investițiilor planificate) × 100
4.	Obiective de mediu	Protecția mediului și promovarea dezvoltării durabile	Reducerea impactului asupra mediului și utilizarea eficientă a resurselor.	<ul style="list-style-type: none"> • Consumul de energie¹) • Emisiile din domeniul de aplicare 12) • Emisiile din domeniul de aplicare 23) 	<ul style="list-style-type: none"> • $[(\text{Consum energie T1} - \text{Consum energie T0}) / \text{Consum energie T0}] \times 100.$ • $[(\text{Emisii Scope 1 T1} - \text{Emisii Scope 1 T0}) / \text{Emisii Scope 1 T0}] \times 100.$ • $[(\text{Emisii Scope 2 T1} - \text{Emisii Scope 2 T0}) / \text{Emisii Scope 2 T0}] \times 100.$
5.	Obiective comerciale	Creșterea calității serviciilor furnizate comunității	Îmbunătățirea calității și fiabilității serviciilor prestate.	<ul style="list-style-type: none"> • Rata de retenție a clienților • Scorul satisfacției clienților • Cota de piață 	<ul style="list-style-type: none"> • $[(\text{Număr de clienți T0} - \text{Număr de clienți noi T0}) / \text{Număr de clienți T-1}] \times 100.$ • $(\text{Total număr evaluări de 4 și 5 în perioada T0} / \text{Total număr evaluări în perioada T0}) \times 100.$ • $(\text{Vânzări T0} / \text{Total vânzări industrie clasificată conform CAEN T0}) \times 100.$
6.	Obiective de resurse umane	Dezvoltarea resurselor umane și profesionalizarea personalului	Creșterea competenței și stabilității personalului.	<ul style="list-style-type: none"> • Numărul mediu de ore de formare per angajat • Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților • Numărul de instruiți în materie de siguranță • Frecvența totală a vătămărilor înregistrate⁴) <ul style="list-style-type: none"> • Frecvența vătămărilor grave⁵) • Număr echivalent 	<ul style="list-style-type: none"> • Total număr de ore de formare T0 / Număr total de angajați T0. • Indicator de tip DA/NU: confirmarea instituirii și funcționării sistemului de siguranță a angajaților. • Numărul total al instruirilor în materie de siguranță efectuate pe parcursul anului T0. • $(\text{Numărul de accidente} / \text{vătămări})$

				<p>normă întreagă de angajați⁸)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Noi locuri de muncă adăugate în cursul anului⁹) • Numărul de angajați cu handicap¹⁰) 	<p>$\frac{\text{înregistrate } T0 \times 1.000.000}{\text{Numărul totalde ore lucrate de toți angajații } T0.}$</p> <ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{(Numărul de accidente grave } T0 \times 1.000.000)}{\text{Numărul total de ore lucrate de toți angajații } T0.}$ • Numărul total de ore lucrătoare pentru toți angajații conform contractelor T0 / Numărul de ore lucrătoare pentru un angajat cu normă întreagă T0. • Numărul de angajați echivalent normă întreagă T0 - Numărul de angajați echivalent normă întreagă T-1. • Numărul angajaților cu handicap recunoscut administrativ. Dacă se raportează procentual: $\frac{\text{(Numărul angajaților cu handicap)}}{\text{Numărul total de angajați}} \times 100.$
7.	Obiective de guvernare corporativă	Implementarea și consolidarea guvernării corporative și a sistemelor moderne de management	Dezvoltarea și aplicarea unor sisteme moderne de management și control.	<ul style="list-style-type: none"> • Rata membrilor independenți în consiliul de administrație <ul style="list-style-type: none"> • Ponderea componentelor fixe în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi • Ponderea componentelor variabile în 	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{(Numărul total de membri neexecutivi independenți în consiliul de administrație } T0)}{\text{Numărul total de membri ai consiliului de administrație } T0} \times 100.$ • $\frac{\text{(Valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerare } T0)}{\text{Valoarea totală a pachetului de remunerare } T0} \times$

				<p>remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoarea totală a pachetului de remunerare7) • Numărul de reuniuni ale consiliului de administrație <ul style="list-style-type: none"> • Rata de participare la reuniunile consiliului de administrație • Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor • Rata membrilor de sex feminin în consiliul de administrație • Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin <ul style="list-style-type: none"> • Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin11) 	<p>100.</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Valoarea componentelor variabile din pachetul de remunerare T0 / Valoarea totală a pachetului de remunerare T0) × 100. • Valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerare T0 + Valoarea componentelor variabile din pachetul de remunerare T0. • Numărul total al ședințelor consiliului de administrație desfășurate pe parcursul anului T0. • (Numărul total de participări efective ale membrilor CA la ședințe / [Numărul total de membri CA × Numărul total de ședințe CA]) × 100. • Indicator de tip DA/NU: confirmarea stabilirii, aprobării și aplicării politicilor de gestionare a riscurilor. • (Numărul total al membrilor de sex feminin în consiliul de administrație T0 / Numărul total de membri ai consiliului de administrație T0) × 100. • (Numărul cadrelor superioare de conducere de sex feminin T0 / Numărul total de cadre superioare
--	--	--	--	--	--

					<p>de conducere T0) × 100.</p> <ul style="list-style-type: none"> • $[(\text{Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin T0} - \text{Salariul mediu lunar al angajaților de sex feminin T0}) / \text{Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin T0}] \times 100$.
		<p>Digitalizarea proceselor administrative și operaționale</p>	<p>Creșterea gradului de digitalizare a activităților administrative și operaționale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gradul de digitalizare a proceselor administrative și operaționale 	<ul style="list-style-type: none"> • $(\text{Numărul proceselor administrative și operaționale digitalizate} / \text{Numărul total al proceselor administrative și operaționale identificate}) \times 100$.

(5) Implicarea/Sprijinul/Angajamentul autorității publice tutelare

Autoritatea publică tutelară își exprimă angajamentul de a sprijini societatea PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L. în realizarea obiectivelor stabilite și în îndeplinirea rolului său de operator al serviciilor de interes local, în condiții de eficiență, legalitate și sustenabilitate.

În acest sens, autoritatea publică tutelară va asigura cadrul instituțional necesar desfășurării activității societății, va stabili direcțiile strategice de dezvoltare, va monitoriza performanța și va adopta, în limitele competențelor legale, măsurile necesare pentru consolidarea capacității operaționale și financiare a acesteia.

Având în vedere încadrarea societății în categoria întreprinderilor publice care prestează servicii publice, Scrisoarea de așteptări include mențiuni distincte privind obligațiile de serviciu public asumate de societate, în conformitate cu art. 6 lit. d) din Anexa nr. 1b la Normele metodologice aprobate prin H.G. nr.639/2023. Aceste obligații vizează prestarea serviciilor de interes local în condiții de continuitate, accesibilitate, calitate, siguranță, eficiență și conformitate legală, precum și stabilirea cadrului de finanțare, compensare sau sprijin instituțional necesar, după caz.

5.1 Obligații de serviciu public

Societatea PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L. îndeplinește activități care au caracter de serviciu public, în special în domeniul gospodăririi comunale, întreținerii spațiilor publice și realizării unor lucrări și servicii necesare funcționării și dezvoltării unității administrativ-teritoriale.

Aceste activități sunt realizate în interesul comunității locale și pot presupune, în anumite situații, prestarea unor servicii la tarife sau în condiții care nu reflectă integral costurile economice ale acestora, în scopul asigurării accesibilității și continuității serviciilor.

5.2 Angajamentul autorității publice tutelare privind sprijinul financiar și instituțional

Autoritatea publică tutelară își asumă, în condițiile legii și în limita resurselor bugetare aprobate, să asigure mecanismele necesare pentru finanțarea sau compensarea obligațiilor de serviciu public stabilite în sarcina societății, în conformitate cu prevederile legale aplicabile și cu actele administrative adoptate în acest sens.

În acest context, autoritatea publică tutelară va avea în vedere:

- alocarea, atunci când este cazul, a resurselor financiare necesare realizării unor lucrări sau servicii de interes public;
- stabilirea unor contracte, programe sau alte instrumente prin care să fie reglementate obligațiile de serviciu public și modalitatea de compensare a acestora;
- asigurarea unui cadru predictibil de finanțare, în măsura posibilităților bugetare, pentru activitățile de interes public desfășurate de societate.

5.3 Sprijin instituțional și administrativ

Autoritatea publică tutelară va sprijini societatea prin:

- stabilirea unor obiective strategice clare și realiste;
- asigurarea unui dialog instituțional permanent între autoritatea publică tutelară, Consiliul de Administrație și conducerea executivă;
- sprijinirea proiectelor de investiții și modernizare, inclusiv prin identificarea unor surse de finanțare;
- facilitarea cooperării societății cu alte instituții și operatori economici, atunci când acest lucru este necesar pentru realizarea obiectivelor.

5.4 Principii privind relația dintre autoritatea tutelară și societate

Relația dintre autoritatea publică tutelară și societate se va baza pe:

- respectarea autonomiei manageriale și a responsabilităților administratorilor;
- stabilirea unor obiective clare și măsurabile;
- monitorizarea performanței pe baza indicatorilor de performanță;
- transparență și responsabilitate în utilizarea resurselor publice.

(6) Așteptările acționarilor/ asociaților

6.1 Așteptări privind performanța operațională a întreprinderii publice

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca societatea să asigure o utilizare eficientă a resurselor și realizarea programelor operaționale la un nivel ridicat de conformare. Totodată, se așteaptă îmbunătățirea continuă a eficienței operaționale, astfel încât costul mediu al lucrărilor sau serviciilor să fie menținut sub control și corelat cu nivelul de performanță și calitate.

6.2 Așteptări privind performanța financiară a întreprinderii publice

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca societatea să mențină echilibrul financiar și să își desfășoare activitatea în condiții de sustenabilitate economică. În acest sens, se urmărește realizarea unui rezultat net pozitiv la finalul fiecărui exercițiu financiar, menținerea unui nivel al cheltuielilor operaționale corelat cu veniturile și evitarea acumulării de arierate.

6.3 Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca societatea să planifice și să realizeze investițiile necesare modernizării activității și creșterii eficienței operaționale. Totodată, se așteaptă fundamentarea riguroasă a proiectelor de investiții și corelarea acestora cu necesitățile reale ale comunității și cu resursele financiare disponibile.

6.4 Așteptări privind obiectivele de mediu

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca societatea să își desfășoare activitatea cu respectarea principiilor dezvoltării durabile și cu reducerea impactului asupra mediului. De asemenea, societatea trebuie să urmărească implementarea unor practici operaționale care contribuie la reducerea poluării și la utilizarea responsabilă a resurselor.

6.5 Așteptări privind obiectivele referitoare la clienți

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca societatea să îmbunătățească permanent relația cu beneficiarii serviciilor și să asigure un nivel ridicat de satisfacție a acestora. Totodată, se așteaptă dezvoltarea unor mecanisme de colectare și analiză a feedback-ului din partea beneficiarilor.

6.6 Așteptări privind politica de resurse umane

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca societatea să dezvolte o politică de resurse umane orientată către profesionalizare, stabilitate și performanță. Totodată, societatea trebuie să respecte principiile egalității de șanse și să urmărească asigurarea unui echilibru adecvat între femei și bărbați în structurile de conducere și execuție, cu o reprezentare echilibrată, acolo unde specificul activității permite acest lucru.

6.7 Așteptări privind guvernanta corporativă

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca societatea să implementeze și să consolideze principiile guvernantei corporative, prin dezvoltarea unor mecanisme clare de planificare strategică, stabilire și monitorizare a indicatorilor de performanță, management al riscurilor, control intern managerial și raportare periodică. Totodată, Consiliul de Administrație și conducerea executivă vor avea în vedere dezvoltarea și aplicarea unor proceduri interne care să asigure transparența decizională, responsabilitatea managerială și utilizarea eficientă a resurselor.

În același timp, autoritatea publică tutelară se așteaptă ca societatea să acorde o atenție prioritară digitalizării proceselor administrative și operaționale, ca instrument esențial pentru creșterea eficienței, trasabilității și transparenței activităților. Digitalizarea trebuie corelată cu modernizarea sistemelor de management și cu dezvoltarea capacității instituționale, astfel încât societatea să poată funcționa pe baza unor procese standardizate, monitorizabile și orientate către performanță.

6.8 Așteptările privind politica de dividende/vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca politica de dividende/vărsăminte din profitul net să fie fundamentată prudent, în corelare cu rezultatele financiare ale societății, cu necesarul de finanțare pentru dezvoltarea capacității operaționale și cu obligațiile de serviciu public asumate. Având în vedere etapa incipientă de funcționare a societății, distribuirea profitului net trebuie realizată astfel încât să asigure un echilibru între interesul asociatului/acționarului privind valorificarea rezultatelor financiare și necesitatea consolidării bazei tehnice, a capitalului de lucru și a capacității societății de a presta servicii publice locale în condiții de continuitate, calitate și sustenabilitate.

6.9 Așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor, după caz, cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca relația cu organele de administrare și conducere ale societății să se bazeze pe comunicare instituțională constantă, transparentă și documentată, cu respectarea autonomiei decizionale a administratorilor și a conducerii executive. Consiliul de Administrație și conducerea societății trebuie să asigure transmiterea la timp a informațiilor relevante privind activitatea operațională, situația economico-financiară, gradul de realizare a obiectivelor și indicatorilor de performanță, riscurile identificate și măsurile propuse, astfel încât autoritatea publică tutelară să poată exercita în mod eficient rolul de monitorizare și coordonare strategică.

6.10 Așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor, după caz, privind calitatea și siguranța serviciilor și produselor oferite de întreprinderea publică

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca societatea să furnizeze servicii de gospodărire comunală, întreținere a spațiilor publice și alte activități specifice

domeniului său de activitate la un nivel corespunzător de calitate, siguranță și fiabilitate. Serviciile prestate trebuie să răspundă nevoilor comunității locale, să fie realizate cu respectarea normelor tehnice, de mediu și de securitate aplicabile, precum și cu utilizarea responsabilă a resurselor materiale, umane și financiare. Totodată, societatea trebuie să urmărească reducerea incidentelor operaționale, prevenirea accidentelor de muncă, tratarea promptă a sesizărilor și îmbunătățirea continuă a standardelor de prestare.

6.11 Așteptările în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca societatea să dezvolte și să aplice un cadru intern solid de etică, integritate și guvernance corporativă, bazat pe legalitate, transparență, responsabilitate și utilizarea eficientă a resurselor publice. Consiliul de Administrație și conducerea executivă trebuie să asigure prevenirea conflictelor de interese, respectarea regimului incompatibilităților, adoptarea unor proceduri clare de control intern, management al riscurilor și raportare, precum și promovarea unui climat organizațional bazat pe conduită profesională, responsabilitate managerială și orientare către performanță în interesul comunității locale.

(7) Propunere de indicatori cheie de performanță ai societății și valorile minime

			Valore minimă	2026	2027	2028	2029	2030
Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital	%	3,31%	3,31%	3,31%	3,31%	3,31%	3,31%
	Gradul de realizare a planului de investiții	%	≥ 15%	≥ 15%	≥ 15%	≥ 15%	≥ 15%	≥ 15%
Finanțarea	Rata lichidității curente	<i>nr.</i>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Lichiditatea imediată/ Test Acid	<i>nr.</i>	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
	Levierul ²⁾	<i>nr.</i>	>0 - <1	>0 - <1	>0 - <1	>0 - <1	>0 - <1	>0 - <1
	Raportul dintre datorie/ EBITDA ³⁾	<i>nr.</i>	>0	>0	>0	>0	>0	>0
Operațiuni	Rata de rotație a activelor	<i>nr.</i>	2,42	2,42	2,42	2,42	2,42	2,42
	Rata de rotație a stocurilor	<i>nr.</i>	146,86	146,86	146,86	146,86	146,86	146,86
	Rata de rotație a creanțelor	<i>nr.</i>	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32

Rentabilitate	Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	%	9,74%	9,74%	9,74%	9,74%	9,74%	9,74%
	Rentabilitatea activelor (ROA)	%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%
	Marja profitului din exploatare	%	4,36%	4,36%	4,36%	4,36%	4,36%	4,36%
	Marja netă a profitului	%	0,44%	0,44%	0,44%	0,44%	0,44%	0,44%
	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete⁴⁾	%	2,48%	2,48%	2,48%	2,48%	2,48%	2,48%
	Rata de creștere anuală a profitului⁵⁾ (rata de diminuare a pierderii)	%	12,31%	12,31%	12,31%	12,31%	12,31%	12,31%
Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor	%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%

			Valoare minimă	2026	2027	2028	2029	2030
Indicatori de mediu	Consumul de energie¹⁾	MWh	-1,30%	-1,30%	-1,30%	-1,30%	-1,30%	-1,30%
	Emisiile din domeniul de aplicare 1²⁾	tone CO2e	-3,04%	-3,04%	-3,04%	-3,04%	-3,04%	-3,04%
	Emisiile din domeniul de aplicare 2³⁾	tone CO2e	-0,80%	-0,80%	-0,80%	-0,80%	-0,80%	-0,80%
Indicatori referitori la clienți	Rata de retenție a clienților	%	75,00%	75,00%	75,00%	75,00%	75,00%	75,00%
	Scorul satisfacției clienților	%	73,00%	73,00%	73,00%	73,00%	73,00%	73,00%
	Cota de piață	%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%
Indicatori referitori la angajați	Numărul mediu de ore de formare per angajat	nr.h	18	18	18	18	18	18
	Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	DA/NU	DA	DA	DA	DA	DA	DA
	Numărul de instruirii în materie de siguranță	nr.	4	4	4	4	4	4
	Frecvența totală a vătămărilor înregistrate⁴⁾	nr.	0	0	0	0	0	0
	Frecvența vătămărilor grave⁵⁾	nr.	0	0	0	0	0	0
Indicatori legați de guvernarea corporativă	Rata membrilor independenți în consiliul de administrație	%	>50%	>50%	>50%	>50%	>50%	>50%
	Pondere componentelor fixe în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor	%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%

	neexecutivi							
	Pondere componentelor variabile în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Valoarea totală a pachetului de remunerare ⁷⁾	Lei	conform legii	conform legii	conform legii	conform legii	conform legii	conform legii
	Numărul de reuniuni ale consiliului de administrație	nr.	4	4	4	4	4	4
	Rata de participare la reuniunile consiliului de administrație	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	DA/NU	DA	DA	DA	DA	DA	DA
	Rata membrilor de sex feminin în consiliul de administrație	%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%
	Gradul de digitalizare a proceselor administrative și operaționale	%	minimum 25%	minimum 25%	minimum 25%	minimum 25%	minimum 25%	minimum 25%
Crearea de locuri de muncă	Număr echivalent normă întreagă de angajați ⁸⁾	nr.	monitorizare	monitorizare	monitorizare	monitorizare	monitorizare	monitorizare
	Noi locuri de muncă adăugate în cursul anului ⁹⁾	nr.	monitorizare	monitorizare	monitorizare	monitorizare	monitorizare	monitorizare
	Numărul de angajați cu handicap ¹⁰⁾	%	conform legii	conform legii	conform legii	conform legii	conform legii	conform legii
Egalitatea de gen	Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin	%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
	Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin ¹¹⁾	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%