

# **SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI**

a Acționarilor / Asociaților Societății

**PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L.**

mandatul 2026 - 2030



## CUPRINS

<b>(1) Prezentare generală.....</b>	<b>2</b>
<b>(2) Cadrul strategic .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Sinteza strategiilor și obiectivelor europene aplicabile .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Sinteza strategiilor naționale, sectoriale și locale .....</b>	<b>4</b>
<b>2.3 Sinteza strategiei companiei aplicabile în viitorul mandat.....</b>	<b>4</b>
<b>(3) Cerințe contextuale .....</b>	<b>5</b>
<b>3.1 Factori interni .....</b>	<b>5</b>
<b>3.2 Factori externi .....</b>	<b>6</b>
<b>3.3 Prioritățile Consiliului de Administrație în viitorul mandat .....</b>	<b>7</b>
<b>(4) Viziune, Misiune și Obiective strategice .....</b>	<b>8</b>
<b>4.1 Viziunea PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L.....</b>	<b>8</b>
<b>4.2 Misiunea PUBLISERV CHICHIȘ S.R.L.....</b>	<b>9</b>
<b>4.3 Direcții strategice de acțiune.....</b>	<b>9</b>
<b>4.4 Obiective strategice și indicatori de performanță .....</b>	<b>9</b>
<b>(5) Implicarea/Sprajinul/Angajamentul autorității publice tutelare .....</b>	<b>11</b>
<b>(6) Așteptările acționarilor/ asociaților .....</b>	<b>12</b>
6.1 Așteptări privind performanța operațională a întreprinderii publice .....	12
6.2 Așteptări privind performanța financiară a întreprinderii publice .....	13
6.3 Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice .....	13
6.4 Așteptări privind obiectivele de mediu.....	13
6.5 Așteptări privind obiectivele referitoare la clienți .....	13
6.6 Așteptări privind politica de resurse umane .....	13
6.7 Așteptări privind guvernarea corporativă .....	14

## **(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 guvernarea 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 guvernanța 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 gospodărie 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 profesioniste, 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 guvernantei 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 <sup>strategic*</sup>	Obiectivul operațional strategic de atins în viitorul mandat	Indicatori cheie de performanță (KPI) de monitorizare a obiectivelor operaționale
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"><li>• gradul de realizare a programului anual de lucrări;</li><li>• timpul mediu de intervenție la solicitări;</li><li>• numărul de activități/servicii realizate anual.</li></ul>
2.	Obiective financiare			<ul style="list-style-type: none"><li>• rata cheltuielilor operaționale</li></ul>

		Asigurarea sustenabilității economico-financiare	Menținerea echilibrului financiar și creșterea eficienței utilizării resurselor.	raportată la venituri; <ul style="list-style-type: none"> <li>• rezultatul exercițiului financiar;</li> <li>• costul mediu pe lucrare sau pe activitate.</li> </ul>
3.	<b>Obiective privind investițiile</b>	Modernizarea bazei tehnice și creșterea eficienței operaționale	Creșterea gradului de dotare cu echipamente și utilaje moderne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valoarea investițiilor realizate anual;</li> <li>• gradul de utilizare a echipamentelor;</li> <li>• reducerea timpului de execuție a lucrărilor.</li> </ul>
4.	<b>Obiective de mediu</b>	Protecția mediului și promovarea dezvoltării durabile	Reducerea impactului asupra mediului și utilizarea eficientă a resurselor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• consumul de combustibil raportat la activitate;</li> <li>• utilizarea echipamentelor eficiente energetic;</li> <li>• implementarea unor practici ecologice.</li> </ul>
5.	<b>Obiective comerciale</b>	Creșterea calității serviciilor furnizate comunității	Îmbunătățirea calității și fiabilității serviciilor prestate.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gradul de satisfacție al beneficiarilor;</li> <li>• numărul de reclamații raportat la volumul activităților;</li> <li>• rata de creștere a cifrei de afaceri.</li> </ul>
6.	<b>Obiective de resurse umane</b>	Dezvoltarea resurselor umane și profesionalizarea personalului	Creșterea competenței și stabilității personalului.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• numărul programelor de formare profesională;</li> <li>• productivitatea muncii;</li> <li>• stabilitatea personalului.</li> </ul>
7.		Implementarea și consolidarea guvernantei	Dezvoltarea și aplicarea unor sisteme moderne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elaborarea și implementarea Planului de administrare;</li> </ul>

	<b>Obiective de guvernare corporativă</b>	corporative și a sistemelor moderne de management	de management și control.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gradul de realizare a indicatorilor de performanță; <ul style="list-style-type: none"> <li>• numărul procedurilor interne adoptate și implementate.</li> </ul> </li> </ul>
		Digitalizarea proceselor administrative și operaționale	Creșterea gradului de digitalizare a activităților administrative și operaționale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• numărul proceselor digitalizate;</li> <li>• implementarea unor sisteme informatice de evidență și raportare;</li> <li>• reducerea timpului de procesare a documentelor.</li> </ul>

## (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.

### 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. În acest sens, se urmărește atingerea unui grad de realizare a programului anual de activități de minimum 90%, reducerea timpilor de intervenție și creșterea productivității muncii cu cel puțin 3% anual. 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. De asemenea, se așteaptă menținerea unei rate a creanțelor restante la un nivel redus și îmbunătățirea gradului de colectare a veniturilor la minimum 95%.

## 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. În acest sens, se urmărește realizarea programului anual de investiții într-un procent de minimum 90% și orientarea investițiilor către modernizarea bazei tehnice, reducerea costurilor de exploatare și îmbunătățirea calității serviciilor. 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. În acest sens, se urmărește reducerea anuală a consumului specific de resurse (combustibil, energie sau materiale) cu cel puțin 2–3%, utilizarea echipamentelor eficiente energetic și respectarea integrală a cerințelor legale privind protecția 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. În acest sens, se urmărește atingerea și menținerea unui grad de satisfacție al beneficiarilor de minimum 80%, reducerea numărului de reclamații justificate și creșterea transparenței privind activitățile desfășurate. 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. În acest sens, se urmărește participarea personalului la programe de formare profesională de minimum

20 de ore anual per angajat, menținerea fluctuației de personal la un nivel redus și, acolo unde este necesar, crearea de noi locuri de muncă în corelare cu dezvoltarea activității. 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 guvernanța corporativă

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca societatea să implementeze și să consolideze principiile guvernanței 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. În acest sens, se urmărește elaborarea și aplicarea Planului de administrare în conformitate cu prevederile legale, realizarea obiectivelor și indicatorilor de performanță într-un procent de minimum 90%, precum și respectarea integrală și la termen a obligațiilor de raportare către autoritatea publică tutelară și alte instituții competente. 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. În acest sens, se urmărește digitalizarea graduală a principalelor fluxuri de lucru, implementarea unor sisteme informatice pentru evidența activităților și raportare, precum și reducerea timpilor de procesare a documentelor și a operațiunilor administrative cu cel puțin 20% pe termen mediu. 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.