

PLANUL DE MANAGEMENT

al societății

AMENAJARE EDILITARĂ ȘI SALUBRIZARE S.A.

PENTRU PERIOADA 2021 – 2025

DIRECTOR GENERAL: Marian Preda

Planul de management a fost aprobat prin Decizia CA nr. 12/2022

CUPRINS:

1. INTRODUCERE
2. PREZENTAREA GENERALĂ A SOCIETĂȚII
3. STRUCTURA SOCIETĂȚII
4. ANALIZA CADRULUI CONTEXTUAL AL SOCIETĂȚII
5. MISIUNE. OBIECTIVE STRATEGICE (GENERALE SI SPECIFICE)
6. SINTEZA MĂSURILOR CONCRETE ÎN VEDEREA ATINGERII
OBIECTIVELOR
SOCIETĂȚII
7. MANAGEMENTUL RISCULUI
8. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ
9. CONCLUZII

1. INTRODUCERE

Amenajare Edilitară și Salubritate S.A. (Societatea), este o persoană juridică română, societate pe acțiuni, administrată potrivit sistemului unitar de administrare, acționari fiind:

- Sectorul 5 al Municipiului București, prin Consiliul Local Sector 5 (98,8%)
- Amenajare Edilitară și Salubritate S.A. (1,2%).

În urma procedurii de selecție a membrilor Consiliului de Administrație al Societății, desfășurată conform prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind Guvernanța Corporativă a întreprinderilor publice, aprobată prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare (OUG nr. 109/2011), au fost numiți administratorii neexecutivi ai societății, prin Hotărârea AGA nr. 16/17.05.2021 în baza raportului final privind organizarea și desfășurarea procedurii de evaluare/selecție prealabilă pentru numirea membrilor CA la AES S.A.

În urma procedurii de selecție a Directorului General și Directorului General Adjunct al Societății, desfășurată conform prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind Guvernanța Corporativă a întreprinderilor publice, aprobată prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare (OUG nr. 109/2011), au fost numiți directorii executivi, respectiv Director General , prin Decizia CA 46 din 14.10.2021 Directorului General Adjunct prin Hotărârea C.A. nr. 3 din 15.03.2021 ai societății, în baza raportului final privind organizarea și desfășurarea procedurii de evaluare/selecție prealabilă pentru numirea directorilor executivi la AES S.A.

Planul de Management al Societății pentru perioada 2021 – 2025 (4 ani) reflectă viziunea directorului societății în ceea ce privește gestionarea și managementul activităților în interesul societății și a acționarilor, pe termen scurt, mediu și lung.

Principiul general pe care și-a propus să îl respecte planul de management al societății este ca acesta să fie corelat cu scrisoarea de așteptări elaborată de acționari, astfel încât planul să stabilească misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pentru derularea activității specifice societății, pe parcursul perioadei viitoare de 4 ani, pe baza scopurilor și obiectivelor strategice ale societății, luând în considerare prioritățile, țintele cheie și măsurile necesare pentru a asigura îndeplinirea acestora.

2. PREZENTAREA GENERALĂ A SOCIETĂȚII

Amenajare Edilitară și Salubritate S.A., este o societate pe acțiuni, înființată prin Hotărârea Consiliului Local al Sectorului 5 București nr. 39 din 16.08.2010, înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului de pe lângă Tribunalul București sub nr. J40/9787/2010..

Societatea își desfășoară activitatea în conformitate cu legile române, inclusiv, dar fără a se limita la Legea nr.31/1990 privind societățile, republicată și actualizată și Ordonanța de urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată prin Legea nr.111/2016. Societatea este administrată potrivit sistemului unitar.

Sediul social este în București Sectorul 5, Strada Fabrica De Chibrituri, Nr. 9-11, Societatea s-a constituit pe o durată nelimitată, cu începere de la data înmatriculării ei la Oficiul Registrului Comerțului.

Scopul Societății este satisfacerea interesului public, social, prin asigurarea serviciului în domeniul asigurării igienei și sănătății publice, respectiv activităților specifice serviciului public de administrare a domeniului public al sectorului 5 București, constând în amenajarea și întreținerea spațiilor verzi și a locurilor de joacă pentru copii aferente unităților de învățământ administrate de către Consiliul Local al Sectorului 5 București.. Domeniul de activitate principal este conform codului CAEN 8130 – ”Activități de întreținere peisagistică”.

3. STRUCTURA SOCIETĂȚII

La nivelul Societății structurile de guvernare corporativă sunt:

- 1) Adunarea Generală a Acționarilor;
- 2) Consiliul de Administrație, la nivelul căruia sunt constituite două Comitete”

- Comitetul de Nominalizare și Remunerare;
- Comitetul de Audit;

- 3) Directorii cu contract de mandat.

1) Adunarea Generală a Acționarilor

Adunarea Generală a Acționarilor reprezintă cel mai înalt organism decizional al societății. Acționarii Societății sunt:

- Sectorul 5 al Municipiului București, prin Consiliul Local Sector 5 (98.8%)
- Amenajare Edilitara și Salubritate S.A. (1,2 %).

2) Consiliul de Administrație

Societatea este administrată de către un Consiliu de Administrație, compus din 7 administratori, aleși de către Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor pe o perioadă de 4 ani.

Președintele Consiliului de Administrație nu poate fi și Directorul General al Societății, în conformitate cu Ordonanța de Urgență nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, art.35 alin.(3).

Toți administratorii societății sunt administratori neexecutivi.

3) Directorii cu contract de mandat

Directorii selectați și numiți de către Consiliul de Administrație al Societății sunt:

- Directorul General
- Directorul General Adjunct.

Structura organizatorică a Societății la data aprobării planului de administrare este descrisă în organigrama aprobată prin Hotărârea CA nr. 46 din 14.10.2021.

4. ANALIZA CADRULUI CONTEXTUAL AL SOCIETĂȚII

Activitățile edilitar-gospodărești, specifice serviciilor de administrare a domeniului public, în domeniul asigurării igienei și sănătății publice, respectiv activităților specifice serviciului public de administrare a domeniului public al sectorului 5 București, constând în amenajarea și întreținerea spațiilor verzi și a locurilor de joacă pentru copii aferente unităților de învățământ administrate de către Consiliul Local al Sectorului 5 București.

Sectorul 5 București a delegat gestiunea serviciului public de interes local privind activităților specifice serviciului public de administrare a domeniului public al sectorului 5 București, constând în amenajarea și întreținerea spațiilor verzi și a locurilor de joacă pentru copii aferente unităților de învățământ administrate de către Consiliul Local al Sectorului 5 către Amenajare Edilitară și Salubritate S.A., aceasta fiind autorizată să desfășoare activități care includ operațiuni caracteristice și activități profesionale, astfel încât să asigure funcționalitatea unităților de învățământ din Sectorul 5.

În conformitate cu dispozițiile HCGMB nr. 151/2001, Sectorul 5 administrează un număr de 55 de unități de învățământ, după cum urmează:

- 25 de școli gimnaziale;
- 9 licee;
- 20 de grădinițe;
- 1 școală specială.

Terenurile având destinația de spații verzi și locuri de joacă pentru copii aferente unităților de învățământ administrate de către Consiliul Local al Sectorului 5 ocupă o suprafață totală de 242.353,24 mp.

Activitățile necesare în scopul întreținerii și amenajării spațiilor verzi și a locurilor de joacă pentru copii aferente unităților de învățământ administrate de Consiliul Local al Sectorului 5 sunt duse la îndeplinire pe fiecare unitate în parte, prin intermediul propriilor salariați sau în temeiul contractelor încheiate în acest scop cu operatori privați.

Contract nr. 5368/13742/2021 operațiunilor de reamenajare și întreținere a curților interioare aferente imobilelor administrate de către Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Sector 5.

Contractul de Lucrări nr. 4380/17.06.2021 privind lucrări de reparații și mentenanță a grupurilor sanitare publice din Sectorul 5 al Municipiului București.

Acordul de subcontractarea încheiat și înregistrat sub nr. 3492 din 25.05.2021 încheiat cu ESTA INŞAAT SANAYI LOJISTIK VE DIŞ TICARET ANONIM ŞİRKETİ în calitate de lider al asocierii privind defrişarea/tăierea fragmentară/toaletare a arborilor și arbuștilor, montarea/demontarea coșurilor, montarea/ demontarea/repararea băncilor, montarea/ demontarea / repararea/vopsirea gardurilor metalice, înlocuirea stâlpilor, plantare diverse plante, montarea jardiniereleor, alte servicii peisagistice, montare instalații aspersoare.

Analiza SWOT a Societății

Puncte tari

- Contractul de delegare directă a gestiunii serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local pe o perioadă de 5 ani;

- 92% din parcul auto, utilaje și echipamente, sunt noi și în stare foarte bună de funcționare;

- Dotarea operatorului de drept public rămâne tot timpul la dispoziția beneficiarului;

- Tarifele sunt stabilite prin Hotărâre de Consiliu Local și astfel se va obține un raport optim între preț și calitatea lucrărilor;

- Posibilitatea renegocierii prețurilor serviciilor în funcție de fluctuația materialelor prime aflate pe piață;

- Existența unui grad avansat de cunoaștere a situației din teren și a punctelor critice pentru fluxul operațional la nivelul personalului implicat în realizarea serviciilor de utilitate publică.

Puncte slabe

- Greutăți în selectarea și formarea de personal competent pentru activitatea de execuție, operatorul deține parțial forța de muncă calificată – muncitori calificați;

- Nivelul salarial scăzut;

- Zonă cu activitate economică redusă, cu influențe negative asupra bugetului local.

- Asigurarea continuității și coerenței lucrărilor de întreținere și reparații.

Oportunități

- Planificarea lucrărilor de amenajarea și întreținerea spațiilor verzi și a locurilor de joacă pentru copii aferente unitatilor de învățământ administrate de către Consiliul Local al Sectorului 5 București, luând în considerare limitele bugetare.

Terenurile având destinația de spații verzi și locuri de joacă pentru copii aferente unitatilor de învățământ administrate de către Consiliul Local al Sectorului 5 ocupa o suprafață totală de 242.353,24 mp, astfel:

- 25 de școli gimnaziale;
- 9 licee;
- 20 de grădinițe;
- 1 școală specială.

- Planificarea operațiunilor de reamenajare și întreținere a curților interioare aferente imobilelor administrate de către Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Sector 5, astfel:

- Adăpost de zi și noapte pentru copii străzii (Prelungirea Ferentari nr. 72-74, sector 5)
 - Creșa Ariel și Aurora (str. Baciului nr. 5A, sector 5)
 - Centrul de zi Sf. Ana (str. Munții Carpați nr. 72, sector 5)
 - Creșa Sf. Stelian (str. Lerești nr. 22, sector 5)
 - Creșa Sf. Andrei (str. Elev Popovici Nicolae nr. 20-22, sector 5)
 - C.P.R.U. Cireșarii II (str. Prelungirea Ferentari nr. 72-74, sector 5)
 - Centrul de zi pentru recuperarea copiilor cu dizabilități (str. Trompentului nr. 117, sector 5)

- Planificarea lucrărilor de reparații și mentenanță a grupurilor sanitare publice din Sectorul 5 al Municipiului București situate în parcurile: Sebastian, Pecineaga, Humulești, Romniceanu.

- Planificarea operațiunilor de defrișare/tăiere fragmentară/toaletare a arborilor și arbuștilor, montarea/demontarea coșurilor,

montarea/demontarea/repararea băncilor, montarea/demontarea/repararea/ vopsirea gardurilor metalice, înlocuirea stâlpilor, plantare diverse plante, montarea jardinerelor,alte servicii peisagistice, montare instalații aspensoare, desfășurate în baza Acordului de subcontractarea încheiat și înregistrat sub nr. 3492 din 25.05.2021 încheiat cu ESTA INȘAAT SANAYI LOJISTIK VE DIŞ TICARET ANONIM ŞİRKETİ, astfel încât veniturile obținute din alte activități de natură comercială trebuie să reprezinte maxim 20% din cifra de afaceri anuală a societății;

-Asigurarea continuității și coerenței lucrărilor de întreținere și reparații.

Amenințări

Instabilitate politică și legislativă;

- Dinamica forței de muncă, cu efectele sale;

- Subfinanțarea activității ca urmare a întârzierii vărsării capitalului social și a plății lucrărilor efectuate;

- Lipsa de receptivitate și flexibilitate, neîncrederea utilizatorului final – cetățenii.

- Încetarea contractului de delegare, și a contractelor de prestări servicii.

5. MISIUNE. OBIECTIVE STRATEGICE (GENERALE SI SPECIFICE)

Misiunea Societății Amenajare Edilitară și Salubritate S.A. este aceea de a oferi servicii publice de calitate principalilor beneficiari, cetățenii Sectorului 5 al Municipiului București, în condiții de eficiență, eficacitate și legalitate. Scopul principal este acela de a oferi servicii edilitar-gospodărești, specifice serviciilor de administrare a domeniului public, în domeniul asigurării igienei și sănătății publice, respectiv activităților specifice serviciului public de administrare a domeniului public al sectorului 5 București, constând în amenajarea și întreținerea spațiilor verzi și a locurilor de joacă pentru copii aferente unităților de învățământ administrate de către Consiliul Local al Sectorului 5 București menționate în Contractul Cadru de Gestiunii Directe, precum și a celorlalte lucrări de reparație și întreținere derulate de societate.

Ținând cont de obiectul principal de activitate al Societății Amenajare Edilitară și Salubrizare S.A., au fost stabilite următoarele **obiective generale** pentru perioada 2021-2024:

1. Activitatea prestată și nivelul calității acesteia să corespundă necesităților cetățenilor;

2. Promovarea calității și eficienței activității;

3. Dezvoltare durabilă pe criterii de transparență și competitivitate prin aplicarea prevederilor Legii nr.52/2003 privind transparența decizională;

4. Respectarea legislației în vigoare privind întreaga activitate desfășurată;

5. Stabilirea investițiilor necesare, corelate cu obiectivele propuse, respectiv în scopul îmbunătățirii calității serviciilor oferite. Consiliul de Administrație va analiza, fundamenta, aviza și propune spre aprobare, anual, autorității publice tutelare și acționarilor, programul de investiții necesar îndeplinirii obiectivelor;

6. Îmbunătățirea calității serviciilor oferite prin perceperea unor tarife care să respecte limitele de suportabilitate ale locuitorilor Sectorului 5 al Municipiului București;

7. Instruirea permanentă a personalului în vederea creșterii gradului de profesionalism și eficiență;

8. Angajarea oricăror cheltuieli trebuie să respecte principiile eficienței, eficacității și economicității;

9. Consiliul de Administrație trebuie să urmărească încasarea la termen a creanțelor și să dispună toate măsurile necesare de recuperare a acestora în termenul legal de prescripție, în caz contrar trebuie să răspundă pentru prejudiciul cauzat Societății;

10. Achitarea către bugetul de stat și bugetul local, cu prioritate, a obligațiilor sociale;

11. Reducerea datoriilor la bugetul de stat, creșterea productivității muncii, creșterea profitului;

12. Așteptări în domeniul eticii, integrității, ce au ca fundament patru valori – responsabilitate, profesionalism, integritate și transparență.

Principalele **obiective specifice** pentru perioada 2021-2024 ale Societății Amenajare Edilitară și Salubrizare S.A.:

1. Continuarea demersurilor necesare în vederea finalizării proiectelor demarate, cât și asigurarea transparenței, eficienței și eficacității în implementarea proiectelor demarate;

2. Identificarea oportunităților de dezvoltare a activităților edilitar-gospodărești, specifice serviciilor de administrare a domeniului public, în domeniul asigurării igienei și sănătății publice, respectiv activitatilor specifice serviciului public de administrare a domeniului public al sectorului 5 Bucuresti Sectorului 5 delegate ori contractate și atragerea de fonduri suplimentare pentru finanțarea acestora;

3. Extinderea activităților societății prin executarea de lucrări și către alți clienți (persoane fizice sau juridice) cu respectarea pragului impus prin contractul cadru de delegare încheiat cu acționarul majoritar, Sectorul 5;

4. Economicitate în îndeplinirea obiectivelor;

5. Identificarea și implementarea unor soluții pentru:

- Optimizarea și eficientizarea structurii organizatorice a Societății;

- Creșterea cifrei de afaceri și a profitului financiar;

- Scăderea cheltuielilor și creșterea productivității muncii;

- Creșterea capitalului uman;

- Formarea/pregătirea periodică a salariaților;

- Dezvoltarea capabilităților de raportare, control și managementul riscului.

Este necesară elaborarea în acest sens a unui plan de măsuri cu termene clare, cu stabilirea responsabililor pentru realizarea fiecărei măsuri în parte, a costurilor, inclusiv a surselor din care vor fi suportate aceste costuri.

6. Monitorizarea permanentă a cheltuielilor proprii;

7. O bună administrare a bunurilor aflate în patrimoniul societății și/sau dezvoltarea unor activități conexe activității de bază;

8. Limitarea impactului asupra mediului și conformarea la cerințele autorizațiilor de mediu;

9. Elaborarea unei politici de dividende a Societății, coroborată cu planul de dezvoltare și programul de investiții al Societății;

10. Implementarea efectivă a principiilor guvernantei corporative și prevederilor codului de etică și integritate;

11. Implicarea responsabilă și activă în acțiuni de responsabilitate socială corporatistă.

6. SINTEZA MĂSURILOR CONCRETE ÎN VEDEREA ATINGERII OBIECTIVELOR SOCIETĂȚII

Plecând de la obiectivele stabilite prin Scrisoarea de așteptări pentru Consiliul de Administrație și de la situația curentă a Societății, prezentăm în continuare viziunea Consiliului de Administrație în ceea ce privește dezvoltarea pe termen scurt, mediu și lung a acestei societăți.

În primul rând societatea trebuie să identifice și să utilizeze cele mai bune mijloace pentru a-și realiza misiunea, anume aceea de a oferi cetățenilor Sectorului 5 al Municipiului București, în condiții de eficiență, eficacitate și legalitate, servicii de calitate publică edilitar-gospodărești, specifice serviciilor de administrare a domeniului public, în domeniul asigurării igienei și sănătății publice, respectiv activităților specifice serviciului public de administrare a domeniului public al sectorului 5 București. Sectorul 5 este cel mai puțin dezvoltat sector al Municipiului București, inclusiv în ceea ce privește calitatea lucrărilor de amenajarea și întreținerea spațiilor verzi și a locurilor de joacă pentru copii aferente unităților de învățământ administrate de către Consiliul Local al Sectorului 5, lucrărilor de reamenajare și întreținere a curților interioare aferente imobilelor administrate de către Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Sector 5, lucrărilor de reparații și mentenanță a grupurilor sanitare publice din Sectorul 5, precum și lucrărilor de defrișare/tăiere fragmentară/toaletare a arborilor și arbuștilor, montarea/demontarea coșurilor, montarea/demontarea/repararea băncilor, montarea/demontarea/repararea/vopsirea gardurilor metalice, înlocuirea stâlpilor, plantare diverse plante, montarea jardinierele, alte servicii peisagistice, montare instalații aspensoare, aceasta situație venind ca o consecință atât a rămânerii în urma din perspectiva dezvoltării economice generale cât și a lipsei de strategie, execuție și eficiență a lucrărilor publice în toți anii scurși de la Revoluție. Această stare de fapt generează mari așteptări din partea locuitorilor sectorului și, în același timp, o oportunitate majoră de dezvoltare a Societății.

Societatea a primit din partea Consiliului Local al Sectorului 5 delegarea directă a gestiunii serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local pe o perioadă de 5 ani, fapt pentru care societatea trebuie să se dovedească la înălțimea așteptărilor cetățenilor, demonstrând prin rezultatele concrete că poate să participe la dezvoltarea strategică a activităților de amenajare și întreținere în condiții de calitate și eficiență superioare celor pe care le-ar fi oferit operatorii de pe piața privată.

Cerințele de calitate și eficiență trebuie implementate în activitatea de zi cu zi, pe baza unor obiective SMART și a unor indicatori-cheie care să permită evaluarea corectă a calității activității.

Principalii indicatori financiari ai societății, la sfârșitul anului 2020, reflectați în bilanțul la 31.12.2020, arată astfel:

- cifra de afaceri: 59,58 mil RON și venituri totale de 64,11 mil RON;
- cheltuieli totale 64,07 mil RON dintre care cele mai semnificative fiind cheltuielile cu personalul și asimilate (24,50 mil RON; 41% din cifra de afaceri); cheltuielile cu materialele și obiectele de inventar (6,23 mil RON, 10% din cifra de afaceri);
- rezultatul financiar anual: profit, în valoare de 16.233 RON;
- imobilizări: 62,97 mil RON, dintre care cele mai semnificative fiind mijloacele transport și instalații tehnice (98,88%);
- stocuri: 144,44 mil RON
- creanțe: 151,87 mil RON, dintre care cele mai mari fiind sumele de primit de la clienți (93,1 mil RON) și TVA de recuperat (30,04 mil RON)
- datorii: 129,88 mil RON, o valoare semnificativă având datoriile către furnizori (70,49 mil RON), salarii de plată (0,57 mil RON),
- lichidități: 1,51 mil RON

Pentru realizarea obiectivelor sale, Societatea trebuie să urmărească direcții de dezvoltare și să aplice principii de guvernare corporativă precum:

- creșterea susținută a cifrei de afaceri, bazată pe prestarea de servicii prestate pentru amenajarea, întreținerea și dezvoltarea spațiilor verzi și a locurilor de joacă pentru copii aferente unităților de învățământ administrate de către Consiliul Local al Sectorului 5 și Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Sector 5, reparațiile și mentenanța grupurilor sanitare publice din Sectorul 5 din Sectorul 5, conform misiunii sale. Această creștere trebuie să se realizeze în condiții de eficiență și

profitabilitate și în același timp, trebuie sa rezulte din politica de dezvoltare a sectorului, trasata de consiliul local, pe termen multianual. Pentru a-si putea doza eficient investițiile în capitalul material și uman, societatea trebuie sa identifice cât mai exact necesitățile de dezvoltare a activităților edilitar-gospodărești în sector și sa le coroboreze cu capacitatea de finanțare pusa la dispoziție de către consiliul local;

- cheltuielile trebuie angajate eficient, cu maximum de eficacitate și cu respectarea întru totul a legislației achizițiilor publice și a bunelor practici din domeniul de activitate. Societatea trebuie sa-si identifice competentele de baza (core-competencies), în care trebuie sa se specializeze și pe care trebuie sa le realizeze cu personalul propriu; restul celorlalte input-uri necesare poate fi obținut prin externalizarea de activități către alți agenți economici, desigur în condiții de eficiență și legalitate;

- chiar daca societatea trebuie sa ofere cele mai bune preturi clientului sau (Consiliul Local și indirect cetățenii din Sectorul 5), trebuie avut permanent în vedere că scopul oricărei companii (indiferent daca este cu capital de stat sau privat) este obținerea profitului. Doar dacă obține profit o companie își poate dovedi viabilitatea si, de asemenea, poate degaja o capacitate proprie de dezvoltare necesara realizării investițiilor viitoare;

- politica de dividende a societății trebuie sa mențină un echilibru între necesitățile de reinvestire a profitului obținut și necesitățile firești ale acționarului (Consiliul Local) de a obține fonduri suplimentare prin dividendele plătite de societate;

- investițiile în activele fixe trebuie făcute cu eficiență economică, pe baza identificării capacității de producție necesare pentru prestarea serviciilor din planul multianual trasat de către Consiliul Local. Finanțarea acestor active fixe trebuie realizata nu doar din resurse proprii ci și din resurse împrumutate (credite bancare sau leasing). Utilizarea acestor resurse externe de finanțare poate asigura echilibrul multianual între necesitățile și resursele financiare;

- managementul societății trebuie sa întocmească bugetul de venituri și cheltuieli, planurile de investiții și previziunea de cash-flow, sa obțină aprobarea acționarilor pentru ele și sa se ghideze în permanență pe baza lor, măsurând realizarea indicatorilor bugetați, identificând variațiile față de valorile bugetate, cauzele care au determinata aceste variații și luând masuri

pentru rezolvarea problemelor care au generat abateri negative de la obiectivele inițiale;

- investițiile în capitalul uman – angajați bine pregătiți, eficienți și motivați – trebuie să fie un obiectiv de baza, realizat constant și pe baza unor indicatori adecvați, care să măsoare cât mai pertinent gradul de dezvoltare a resurselor umane, stabilitatea și motivarea personalului, coroborate cu creșterea constantă a productivității muncii;

- echilibrul financiar, capacitatea de plată a obligațiilor trebuie să fie asigurate pe toate orizonturile de timp (zilnic, pe termen scurt, mediu și lung). Societatea trebuie să-și creeze mecanismele care să asigure încasarea la termen a creanțelor, plata obligațiilor conform contractelor și reglementărilor legale. O politică prudentă în angajarea cheltuielilor și în încasarea facturilor trebuie dublată de asigurarea unui nivel adecvat de lichiditate, inclusiv prin finanțarea bancară a necesităților de finanțare a capitalului de lucru (credite bancare la termen, linii de credit);

- în toată activitatea sa, compania trebuie să dea dovadă de transparență și să-și desfășoare activitatea cu responsabilitate și integritate, să fie pregătită în orice moment să dovedească acest lucru în mod transparent;

- societatea trebuie să aibă mecanisme și proceduri funcționale și eficiente pentru asigurarea legalității, corectitudinii interne șiținerea sub control a riscurilor, precum:

- o audit intern orientat spre eliminarea riscurilor
 - o audit financiar extern, pentru certificarea situațiilor financiare
 - o respectarea cerințelor contabile, fiscale și ale Curții de Conturi,
 - o un sistem de management al calității
 - o cod de etică și de integritate
 - o proceduri interne pentru protecția muncii și pentru protecția mediului
- etc.

7. MANAGEMENTUL RISCULUI

Directorul General este conștient că în existența Societății și în implementarea măsurilor propuse mai sus, pot apărea constrângeri, riscuri și limitări precum:

- grad redus de dezvoltare a procedurilor interne și de pregătire a personalului

- transparenta insuficientă a acțiunilor managementului

- neidentificarea completă și la timp a riscurilor la care este expusă societatea sau neluarea la timp a măsurilor care să elimine aceste riscuri;

- tentative de fraudă internă;

- presiuni din partea terților pentru favorizarea unor achiziții sau pentru încheierea unor contracte în condiții defavorabile pentru societate.

Un Director General profesionist, eficient și integru poate și trebuie să învingă aceste constrângeri. Depinde doar de el, de strategia adoptată și de politicile de guvernare corporativă implementate pentru ca Amenajare Edilitară și Salubritate S.A. să devină un model de bună-practică pentru restul societăților care au ca acționari autorități publice locale.

Societatea trebuie să aibă mecanisme și proceduri funcționale și eficiente pentru asigurarea legalității, corectitudinii interne șiținerea sub control a riscurilor, precum:

o audit intern orientat spre eliminarea riscurilor

o audit financiar extern, pentru certificarea situațiilor financiare

o respectarea întru totul a cerințelor contabile, fiscale și ale Curții de Conturi,

o un sistem de management al calității

o cod de etică și de integritate

o proceduri interne pentru protecția muncii și pentru protecția mediului etc. :

În cadrul Societății va fi implementat sistemul de control intern managerial care va avea în vedere realizarea a trei obiective generale cu caracter permanent :

- eficacitatea și eficiența funcționării Societății ;

- fiabilitatea informațiilor externe și interne;

- conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne ale SOCIETĂȚII.

Managementul riscului trebuie să devină o componentă esențială și indispensabilă a fiecărui proiect, parte în luarea deciziilor, în prioritizarea acțiunilor și investițiilor.

Identificarea riscurilor va fi un proces permanent, care se va realiza o data cu maturitatea și experiența societății în procesul de management al riscurilor. Identificarea surselor posibile de risc, cu scopul eliminării sau diminuării probabilității și efectelor (impactului) pe care acestea le pot produce se va realiza după stabilirea obiectivelor generale, obiectivelor specifice și a activităților aferente, structurile din cadrul societății își vor identifica vulnerabilitățile (punctele slabe interne/de la nivelul societății, care pot cauza apariția riscurilor) și a amenințările (care vin din exteriorul societății).

Riscurile se vor identifica la orice nivel, unde se sesizează că există consecințe asupra atingerii obiectivelor și pot fi luate măsuri de remediere a problemelor.

În vederea gestionării riscurilor la nivelul societății, prin act de decizie internă, se va constitui o structură cu atribuții în acest sens.

Directorul General va trebui să contribuie la creșterea activității Societății, la dezvoltarea unor noi investiții, la promovarea imaginii Societății ca un partener de încredere, la modernizarea și re tehnologizarea Societății, la îmbunătățirea modului de raportare obligatorie și voluntară și a mijloacelor de control intern.

Organele de administrație și conducerea Societății trebuie să se asigure că prin modul în care își desfășoară activitatea respectă interesul public, interesele legitime și drepturile cetățenilor și interesul societății, iar acțiunile au un impact pozitiv asupra societății în ansamblul ei. În același timp, organele de administrare și conducerea au datoria legală, morală și profesională de a se asigura că în timpul exercitării activității nu se află în conflict de interese sau într-o situație de incompatibilitate, așa cum sunt definite acestea în legislația în vigoare. În cazul în care intervine o astfel de situație, societatea trebuie să sesizeze autoritatea publică tutelară, în scris, în maximum 15 zile lucrătoare de la apariția situației. În conformitate cu legislația în vigoare, activitatea societății trebuie să fie transparentă și accesibilă cetățeanului, garantând o bună comunicare cu cetățenii, societatea civilă și mediul de afaceri, toate acestea conducând spre îmbunătățirea încrederii în integritatea și în capacitatea sa de a furniza servicii de calitate

8. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

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 reprezintă indicatori de performanță prevăzuți în contractul de mandat, denumiți 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.

Indicatorii de performanță pentru monitorizarea performanței societății constau în supravegherea, urmărirea de către conducerea societății, prin intermediul unor indicatori relevanți, a performanțelor activităților aflate în coordonare și pentru a identifica eventualele abateri de la țintele stabilite și luarea măsurilor de corecție.

Indicatorii cheie de performanță (ICP) sunt indicatorii selectați pentru acordarea componentei variabile a remunerației pentru administratori și directori.

Indicatorii cheie de performanță sunt clasificați în conformitate cu prevederile HG nr. 722/2016, ca financiari și nefinanciari, cei nefinanciari fiind prin natura lor operaționali și de guvernare corporativă.

Indicatorii cheie de performanță (ICP) financiari și nefinanciari sunt selectați cu respectarea prevederilor și criteriilor prevăzute de Capitolul II - Metodologia de stabilire a indicatorilor cheie de performanță financiari și nefinanciari și a componentei variabile a remunerației - din HG nr. 722/28.09.2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

La selectarea categoriilor de ICP s-au avut în vedere relevanța acestora în administrarea societății și măsura în care acestea sunt aplicabile activității de bază. În procesul de stabilire a denumirii, a numărului și

importanței indicatorilor-cheie de performanță s-au avut în vedere obiectivele de performanță aferente.

Indicatorii cheie de performanță sunt următorii:

1. Reducerea plăților restante

Societatea își propune ca plățile datorate către furnizori, bugetul de stat, bugetul local și alte entități de stat sau private să fie achitate în cel mai scurt timp posibil, astfel încât quantumul plăților restante să se reducă de la un an la altul.

Obiectivul se va considera realizat dacă quantumul plăților restante se va reduce cu 15% față de anul anterior.

Pondere în calculul realizării anuale a obiectivelor: 15%

2. Realizarea de profit

Chiar dacă societatea trebuie să ofere cele mai bune prețuri clienților săi, trebuie avut permanent în vedere că scopul oricărei companii (indiferent dacă este cu capital de stat sau privat) este obținerea profitului. Doar dacă obține profit o companie își poate dovedi viabilitatea și, de asemenea, poate degaja o capacitate proprie de dezvoltare necesară realizării investițiilor viitoare.

Formula de calcul: $\text{Profit net} / \text{Cifra de afaceri anuală} * 100$

Obiectivul se va considera realizat dacă societatea obține profit.

Pondere în calculul realizării anuale a obiectivelor: 15%

3. Reducerea creanțelor

Societatea își propune să încaseze creanțele de la clienți, bugetul de stat, acționari și alte entități de stat sau private în cel mai scurt timp posibil, astfel încât quantumul creanțelor să se reducă de la un an la altul.

Obiectivul se va considera realizat dacă quantumul creanțelor se va reduce cu 10% față de anul anterior.

Pondere în calculul realizării anuale a obiectivelor: 5%

4. Realizarea programului anual de investiții

Societatea își propune prin bugetul anual realizarea investițiilor necesare realizării eficiente a activității.

Obiectivul se considera realizat când valoarea efectivă totală a intrărilor de imobilizări necorporale și corporale în exercițiul financiar este mai mare sau egală cu valoarea totală cuprinsă în bugetul anual aprobat de acționari.

Pondere în calculul realizării anuale a obiectivelor: 10%

5. Productivitatea muncii în unități valorice

Societatea își propune o activitate eficientă la nivelul angajaților săi.

Formula de calcul: Cifra de afaceri / Numărul mediu de angajați

Valorile anuale ale obiectivului vor fi calculate pe baza bilanțului anual aprobat de către acționari.

Obiectivul se va considera realizat dacă productivitatea muncii va crește cu cel puțin 1.000 lei/salariat.

Pondere în calculul realizării anuale a obiectivelor: 15%

6. Situații financiare anuale auditate

Situațiile financiare ale Societății trebuie să respecte prevederile legale în ceea ce privește întocmirea, auditarea și depunerea.

Obiectivul se va considera realizat dacă, până la data de 31 mai a anului următor, situațiile financiare ale exercițiului financiar analizat vor fi aprobate de acționari, auditate și depuse la instituțiile statului.

Pondere în calculul realizării anuale a obiectivelor: 10%

7. Implementarea politicilor și procedurilor interne privind monitorizarea riscului și combaterea corupției

Obiectivul se va considera realizat dacă în fiecare an Societatea va implementa cel puțin 2 politici/proceduri interne pentru monitorizarea riscurilor financiare, de mediu, sociale etc și combaterea corupției.

Pondere în calculul realizării anuale a obiectivelor: 10%

8. Tinerea sub control a achizițiilor prin cumpărare directă (fără licitație electronică)

Obiectivul se va considera realizat dacă în fiecare an, cota achizițiilor realizate prin cumpărare directă (fără licitație electronică) în cifra de afaceri este mai mică de 35%.

Pondere in calculul realizării anuale a obiectivelor: 20%

9. CONCLUZII

Obiectivele strategice si directiile principale de actiune privind administrarea Amenajare Edilitară și Salubritate S.A in intervalul 2021-2025, tintele de performanta statuate pri prezentul plan, se constituie in standarde de performanta obligatorii pentru echipa de management a societatii , reprezentand parte componenta a politicilor de dezvoltare.

Misiunea noastră este aceea de a oferi servicii publice de calitate principalilor beneficiari, cetățenii Sectorului 5 al Municipiului București, în condiții de eficiență, eficacitate și legalitate. Scopul principal este acela de a oferi servicii edilitar-gospodărești, specifice serviciilor de administrare a domeniului public, în domeniul asigurării igienei și sănătății publice, respectiv activităților specifice serviciului public de administrare a domeniului public al sectorului 5 București, constând in amenajarea si întreținerea spatiilor verzi si a locurilor de joacă pentru copii aferente unităților de învățământ administrate de către Consiliul Local al Sectorului 5 București menționate în Contractul Cadru de Gestiunii Directe, precum și a celorlalte lucrării de reparație și întreținere derulate de societate.

Obiective generale

- Activitatea prestată și nivelul calității acesteia să corespundă necesităților cetățenilor;
- Promovarea calității și eficienței activității;
- Identificarea oportunităților de dezvoltare a activităților edilitar-gospodărești, specifice serviciilor de administrare a domeniului public, în domeniul asigurării igienei și sănătății publice, respectiv activităților specifice serviciului public de administrare a domeniului public al sectorului 5 București delegate ori contractate și atragerea de fonduri suplimentare pentru finanțarea acestora;