



MUNICIPIUL IAȘI

Nr.29804/03.03.2023

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI pentru SOCIETATEA CITADIN S.A.

I. Introducere

Prezentul document este elaborat în temeiul dispozițiilor Ordonanței de Urgență nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și al prevederilor Hotărârii Guvernului nr.722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

Aceasta reprezintă un document de lucru care conține așteptările Municipiului Iași, în calitate de autoritate publică tutelară, în ceea ce privește atât modul de administrare al patrimoniului Societății CITADIN S.A. cât și performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale societății.

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

II. Cadrul legal

Activitatea Societății CITADIN S.A. este reglementată prin legislația aplicabilă societăților comerciale din România, coroborată cu legislația specifică, după cum urmează:

1. Legea nr.31/1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
2. O.U.G. nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
3. H.G. nr.722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice;
4. O.G. nr.71/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local, cu modificările și completările ulterioare;
5. Actul constitutiv al Societății CITADIN S.A.;
6. Regulamentul de organizare și funcționare al Societății CITADIN S.A.;
7. Legea nr.82/1991 a contabilității, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
8. Legea nr.53/2003 privind Codul Muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
9. Legea nr.85/2014 privind procedurile de prevenire a insolvenței și de insolvență, cu modificările și completările ulterioare;

10. Legea nr.129/2019 pentru prevenirea și combaterea spălării banilor și finanțării terorismului, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative, cu modificările și completările ulterioare;
11. Legea nr.672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
12. O.G. nr.26/2013, privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație majoritară, cu modificările și completările ulterioare;
13. Legea nr.544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
14. H.C.L. nr.419/2002 privind înființarea Societății CITADIN S.A.;
15. H.C.L. nr.67/2004 privind prestarea de către S.C. CITADIN S.A. a serviciilor de întreținere, reparații și exploatare a străzilor și serviciile de îndepărtare a zăpezii și preîntâmpinării formării poleiului.
16. O.U.G. nr.57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

III. Rezumatul strategiei guvernamentale și locale în domeniul specific de activitate și obiectivele strategice ale societății

III.1 Strategia guvernamentală și locală

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

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

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

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

Planul Național de Redresare și Reziliență al României (PNRR) este conceput așa încât să asigure un echilibru optim între prioritățile Uniunii Europene și necesitățile de dezvoltare ale României, în contextul recuperării după criza COVID-19 care a afectat semnificativ țara și întreaga lume.

PNRR este o oportunitate unică pentru dezvoltarea digitală a serviciilor publice, implementare de concepte noi, inovative, care să modifice sau să influențeze funcționarea întreprinderii publice și să faciliteze tranziția către o interacțiune preponderent digitală, atât în procesele externe cât și în cele interne ale societății. Acesta este structurat pe **15 componente**

care acoperă cei **șase piloni** prevăzuți prin Regulamentul UE 241/2021 al Parlamentului European și al Consiliului, de instituire a Mecanismului de Redresare și Reziliență.

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

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

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

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

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

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

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

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

De asemenea, în următorii 4 ani, Guvernul român își propune, prin Programul de Guvernare, elaborarea unui ghid privind aplicarea legislației de guvernare corporativă de stat, care să integreze cele mai bune practici la nivel european, inclusiv principiile Ghidului Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

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

- ✓ identificarea tuturor întreprinderilor de stat și clasificarea pe grupe, stabilite pe criterii specifice și în funcție de tipul de activitate (comerciale sau necomerciale), natura activității etc.
- ✓ stabilirea unui număr limitat de ținte și un set de KPIs compatibili și relevant cu activitatea, pentru fiecare SOEs. Aceștia vor fi atât indicatori financiari, cât și nefinanciari (satisfacția clientului, eficacitatea operațională, inovarea)

Noua *strategie națională pentru managementul companiilor de stat și al instituțiilor financiare de stat* privind întreprinderile publice va fi formulată pe baza celor mai bune practici

și va avea în vedere evaluarea politicii românești în domeniul întreprinderilor publice. La formularea noii strategii va conlucra o echipă de experți independenți internaționali, care va urmări recomandări cu privire la:

- structurarea managementului întreprinderii publice asigurând autonomia operațională și separarea între funcțiile de reglementare și cele de proprietate/tutelă;
- îmbunătățirea managementului și performanței fiecărei întreprinderi bazate pe:
 - transparență și competență pentru numirea și eliberarea din funcție a managementului;
 - îndeplinirea obligațiilor de serviciu public;
 - asigurarea competiției în sector, asigurându-se că SOEs nu sunt avantajate.

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

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

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

În stabilirea indicatorilor de performanță ai întreprinderilor de stat se vor avea în vedere principiul eficienței și profitabilității economice a întreprinderii publice, precum și crearea instrumentelor juridice necesare monitorizării anuale a acestora, prin includerea detaliilor respective în contractele de mandat.

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

Strategia Națională Anticorupție 2021–2025 are ca viziune consolidarea sistemului național de prevenire și combatere a corupției prin consolidarea mecanismelor de identificare și gestionare a riscurilor, amenințărilor și vulnerabilităților circumscrise acestui fenomen, în vederea garantării profesionalismului și eficienței în sectorul public, a siguranței cetățenilor și de

a susține un mediu social și economic dezvoltat, promovarea integrității organizaționale fiind de natură a reduce cazurile de corupție, fraudă și incidentele de integritate în sectoarele expuse la corupție.

Transpunerea în practică a viziunii se bazează pe următorii piloni:

- ✓ **voința politică** – factorul politic înțelege importanța unei societăți lipsite de corupție și va conlucra pentru aducerea la îndeplinire a măsurilor prevăzute de prezenta strategie;
- ✓ **integritatea** - reprezentanții instituțiilor și autorităților publice au obligația de a declara orice interese personale care pot veni în contradicție cu exercitarea obiectivă a atribuțiilor de serviciu și de a lua toate măsurile necesare pentru a evita astfel de situații;
- ✓ **prioritatea interesului public** - reprezentanții instituțiilor și autorităților publice au datoria de a considera interesul public mai presus de orice alt interes în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu. Aceștia nu trebuie să se folosească de funcția publică pentru obținerea de beneficii necuvenite patrimoniale sau nepatrimoniale, pentru ei, familiile lor sau persoane apropiate;
- ✓ **transparență** - reprezentanții instituțiilor și autorităților publice vor asigura accesul neîngrădit la informațiile de interes public, transparența procesului decizional și consultarea societății civile în cadrul acestui proces.

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

În paralel, autoritatea publică locală urmărește continuu implementarea *Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020*, aprobată prin *H.G. nr.909/2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020*, cu modificările și completările ulterioare, având ca scop îmbunătățirea încrederii în raport cu societatea, iar cetățenii să se bucure de servicii publice integrate, oportune și de calitate, furnizate de instituții publice proactive și receptive la schimbare, valorile care stau la baza dezvoltării administrației fiind transparența, profesionalismul, predictibilitatea și adecvarea la nevoi, toate subsumate interesului public.

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

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

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

- corelarea planificării strategice cu bugetul și resursele umane;
- eficiența cheltuirii fondurilor publice și gestionarea responsabilă a bunurilor;
- urmărirea asigurării calității;

- deschidere, promptitudine și anticipativitate în relația cu clienții;
- responsabilizare atât pentru acțiunile întreprinse cât și pentru inacțiuni.

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

➤ îmbunătățirea accesului la serviciile publice.

Autoritatea publică tutelară, Consiliul Local al Municipiului Iași a aprobat, prin Hotărârea nr.248/23.06.2017, Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană S.I.D.U. 2015-2030 Iași în Zona Metropolitană, prin care au fost identificate mai multe proiecte aflate în diferite stadii de pregătire și implementare în funcție de prioritățile majore ale Municipiului Iași și ale Zonei Metropolitane, unul dintre obiectivele principale ale S.I.D.U. 2015-2030 Iași în Zona Metropolitană fiind asigurarea protecției și calității mediului în vederea creșterii standardului de viață al locuitorilor și sporirea atractivității investiționale.

Printre beneficii se numără: eficientizarea managementului deșeurilor, utilizarea eficientă a resurselor naturale, creșterea eficienței energetice, îmbunătățirea calității aerului etc.

Managementul integrat al deșeurilor se încadrează organic în viziunea dezvoltării durabile și reprezintă materializarea conceptului economiei circulare, bazate pe reciclare și conservare. În felul acesta, orice produs prelucrat de om și devenit inutilizabil este tratat ca materie primă pentru generarea de alte produse sau servicii.

III.2 Obiectivele strategice ale societății

Autoritatea publică tutelară are în vedere următoarele **obiective pe termen lung**:

- ✓ Modernizarea capacităților de producție în vederea creșterii productivității muncii, a îmbunătățirii calității produselor și a creșterii competitivității serviciilor furnizate;
- ✓ Creșterea competenței profesionale; instruirea și sensibilizarea personalului pentru atingerea obiectivelor Sistemului de Control intern/Managerial/Sistemului de Management Integrat; Creșterea calității produselor/serviciilor realizate de către organizație;
- ✓ Adoptarea de măsuri de protecție a mediului în concordanță cu legislația de mediu aplicabilă;
- ✓ Evaluarea continuă și ținerea sub control a aspectelor de mediu semnificative identificate la nivelul întregii organizații; Comunicarea politicii întregului personal și publicului larg;
- ✓ Menținerea și îmbunătățirea continuă a eficacității sistemului de management integrat în scopul creșterii calității produselor/serviciilor, minimizării riscurilor, prevenirii accidentelor și îmbolnăvirilor profesionale pentru proprii angajați, furnizori, clienți și vizitatori;
- ✓ Conștientizarea și consultarea angajaților și a altor părți interesate din punct de vedere al sănătății și securității ocupaționale; Continua evaluare și ținere sub control a riscurilor identificate la nivelul întregii organizații și realizarea/implementarea măsurilor de prevenire și protecție care se impun.

IV. Viziunea generală a autorității publice tutelare cu privire la misiunea și obiectivele întreprinderii publice Societatea CITADIN S.A.

Strategia privind dezvoltarea Societății CITADIN S.A. pe perioada 2023-2027 are o abordare deschisă, care permite ajustări structurale/organizaționale astfel încât societatea să devină o organizație modernă care respectă principiul sustenabilității și suficient de flexibilă

pentru a se adapta provocărilor reprezentate de dinamica dezvoltărilor tehnologice, inclusiv informaționale, relațiilor comerciale și exigențelor tot mai diversificate ale clienților săi.

Viziunea acționarului este dezvoltarea S.C. CITADIN S.A. pe piață ca furnizor de servicii în domeniul construcțiilor de autostrăzi, drumuri, aerodromuri și de a fi un lider pe piață, prin produse și servicii de calitate oferite clienților.

Politica va fi orientată spre satisfacerea permanentă a cerințelor clienților și părților interesate față de produsele și serviciile oferite, reducerea impacturilor negative ale activităților asupra mediului și reducerea riscurilor privind securitatea și sănătatea ocupațională pentru proprii angajați, vizitatori, subcontractanți.

S.C. CITADIN S.A. are misiunea de a realiza produse și servicii în domeniul mai sus menționat, la parametrii de calitate impuși și cu costuri cât mai reduse pentru menținerea siguranței traficului rutier. În acest scop societatea a implementat și menține un Sistem de Management Integrat conform SR EN ISO 9001:2008, SR EN ISO 14001:2005 și SR OHSAS 18001:2008, certificând agregate de balastieră și mixturi asfaltice după standarde europene. De asemenea a dezvoltat un sistem de control intern/managerial.

Principiile generale pe care se bazează activitatea societății sunt:

- ✓ Optimizarea permanentă a nivelului calitativ al produselor/serviciilor;
- ✓ Orientarea către client și abordarea unor noi segmente de piață;
- ✓ Conformarea cu legislația specifică de mediu, sănătate și securitate ocupațională și cu modificările survenite pe parcurs în legislația română și europeană referitoare la procesele și activitățile desfășurate, incluzând și cerințele părților interesate;
- ✓ Reducerea consumurilor de resurse naturale și a emisiilor de poluanți ai mediului;
- ✓ Prevenirea și combaterea riscurilor și îmbolnăvirilor profesionale.

Obiective strategice

Pentru realizarea misiunii sale, propunem Societății CITADIN S.A. următoarele obiective strategice, având în vedere principalele direcții:

Eficiența economică

- Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de către clienți să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;
- Monitorizarea permanentă a costurilor de execuție/prestare și reducerea acestora, obținerea unei marje optimale de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății, cât și stimularea personalului;
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare;
- Creșterea portofoliului de clienți, entități fizice și juridice, publice și private, inclusiv a portofoliului de contracte de prestări servicii/furnizări/execuții lucrări, în vederea creșterii cotei de piață și întăririi poziției pe o piață concurențială;
- Recuperarea creanțelor înregistrate din activitatea de exploatare a bunurilor proprietate publică și privată a Municipiului, aflate în administrarea societății;
- Stabilirea, negocierea și aprobarea unor indicatori de performanță financiari și nefinanciari, în conformitate cu prevederile H.G. nr.722/2016, astfel încât să permită o evaluare reală a performanțelor manageriale.

Modernizare și îmbunătățirea calitativă a serviciilor/lucrarilor

- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
- Extinderea ariei de operare și diversificare a ofertei de servicii către client;
- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii și utilaje noi;
- Programul de modernizare și dezvoltare aferent perioadei 2023-2027 va pune în evidență reorientarea politicii de investiții, dezvoltarea societății prin achiziționarea de mașini, utilaje, echipamente performante, în scopul creșterii eficienței și productivității;
- Menținerea unui management integrat calitate-mediu-sănătate-securitate în muncă și responsabilitate socială, care să creeze cadrul pentru îmbunătățirea continuă a serviciilor oferite;
- Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor oferite, prin introducerea de noi tehnologii;
- Creșterea gradului de realizare a Programului de investiții, cu impact asupra majorării activului bilanțier, ceea ce ar da posibilitatea societății să acceseze împrumuturi în vederea rezolvării, reabilitării și modernizării sistemelor existente.

Orientarea serviciilor către client

- Preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- Îmbunătățirea calității vieții populației;
- Modul de desfășurare a interacțiunii cu clienții pentru a obține relații cât mai bune pe termen lung și economic avantajoase;
- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către clienți.

Competența profesională

- Creșterea eficienței generale a întreprinderii publice prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- Crearea unui mediu favorabil pentru formarea profesională și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne, prin oferirea de oportunități materiale și training;
- Dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă a personalului, din fonduri bugetate, în limita prevăzută de legislația în vigoare.

Protecția mediului

- Gestionarea rațională a resurselor naturale din balastiera proprie;
- Eliminarea activităților cu impact negativ asupra mediului;
- Implementarea eficientă a tehnologiilor moderne conform standardelor europene;
- Aplicarea politicilor de administrare durabilă pentru monitorizarea resurselor și evaluarea riscurilor de mediu;
- Elaborarea și implementarea politicilor de responsabilități sociale.

Strategii și obiective pe termen lung

Autoritatea publică tutelară este preocupată de principalele direcții în vederea realizării obiectivelor strategice ale societății structurate astfel:

- 1) strategii privind aspectele instituționale (sistemul de management);
- 2) strategii comerciale și de marketing;
- 3) strategii de produse/servicii/lucrări;

- 4) strategii de operare și mentenanță a secției de mecanizare;
- 5) strategii de resurse umane;
- 6) privind sistemele informatice;
- 7) strategii de management financiar;
- 8) strategii de dezvoltare prin investiții.

Obiective pe termen lung pentru următoarele strategii:

1) Strategii privind aspectele instituționale – sistemul de management

- Menținerea calității serviciilor prin managementul sistemului integrat al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale;
- Creșterea eficienței generale a societății prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- Asigurarea unei marje de profit care să permită dezvoltarea și să asigure continuitatea activității societății;
- Menținerea și îmbunătățirea continuă a eficacității sistemului de management integrat în scopul creșterii calității produselor/serviciilor, minimizării riscurilor, prevenirii accidentelor și îmbolnăvirilor profesionale pentru proprii angajați, furnizori, clienți și vizitatori.

2) Strategii comerciale și de marketing (de piață, de produs/serviciu, de preț, de promovare)

- Creșterea cotei de piață, orientarea către client și abordarea unor noi segmente de piață prin extinderea activității și echilibrarea cererii cu oferta pe un spațiu geografic mai larg;
- Acoperirea în procent de 25-30% cu servicii de reparații, întreținere, lucrări în zona Municipiului Iași prin ofertarea unor lucrări directe de reparații și întreținere;
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate al clienților;
- Contracte ferme de prestări servicii cu toți beneficiarii, proprietarii de utilități respectiv cu Municipiul Iași;
- Consolidarea relațiilor publice cu toți factorii interesați, promovarea serviciilor și lucrărilor, gestionarea modului de soluționare a reclamațiilor și sesizărilor în mod eficient.

3) Strategii de produse/servicii/lucrări

- Optimizarea permanentă a nivelului calitativ al produselor/serviciilor societății prin crearea unui sistem de monitorizare calitate agregate și filer în conformitate cu Planul de Control Calitate, Verificări și Încercări (PCCVI);
- Monitorizarea respectării rețetelor de preparare și a frecvențelor și determinărilor din PCCVI – mixturi asfaltice și betoane.

4) Strategii privind operarea și mentenanța secției de mecanizare

- Modernizarea capacităților de producție în vederea creșterii productivității muncii, a îmbunătățirii calității produselor și a creșterii competitivității serviciilor furnizate;
- Implementarea unui modul informatic „Managementul Secției de mecanizare” care va permite programarea utilajelor în strânsă concordanță cu programarea lucrărilor;
- Optimizarea și controlul costurilor operaționale de exploatare și întreținere, prin monitorizarea cheltuielilor de întreținere, cu personalul, prin actualizarea procedurilor și a planurilor de operare/întreținere a utilajelor și a coloanei auto;

- Sistematizarea tuturor informațiilor într-o bază de date unitară, complexă și eficientă, din care să reiasă modul de acțiune optim în ceea ce privește fiecare utilaj/autovehicul /echipament.

5) Strategii de resurse umane

- Dezvoltarea competențelor angajaților, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipa;
- Asigurarea accesului la instruire a tuturor angajaților, în raport cu pregătirea necesară, responsabilitățile și cerințele posturilor;
- Asigurarea capacității interne de instruire, prin formarea unei echipe de traineri interni-formatori;
- Revizuirea periodică a sistemului de evaluare a performanțelor individuale, în concordanță cu obiectivele și strategiile companiei;
- Elaborarea și implementarea unui Plan de instruire/ perfecționare/ specializare/ recalificare/ reconversie profesională, diferențiat pe tipuri de activități/ procese/ instalații/ utilaje/ echipamente.

6) Strategii privind sistemul informatic

- Implementarea unei strategii care să vizeze dezvoltarea și actualizarea permanentă a sistemelor de comunicare și a sistemelor IT;
- Implementarea sistemului informatic de management, integrarea de noi module specifice activităților/proceselor/fluxurilor de dezvoltare în cadrul societății, care să permită atingerea obiectivelor propuse;
- Dezvoltarea unei platforme ce ar putea asigura schimburi de date în cadru unificat, ceea ce ar presupune un nivel ridicat de accesibilitate, productivitate ridicată prin ajustarea flexibilă a actualizărilor de date;
- Eficientizarea comunicării interne electronice prin elaborarea și dezvoltarea unei pagini de intranet care să utilizeze, cu precădere metode și mijloace moderne, electronice și eficiente de comunicare, să optimizeze procese, să fie un loc pentru învățare, inovație și acțiune dar în mod special pentru asigurarea respectării principiului transparenței.

7) Strategii de management financiar

- Consolidarea capacităților de management financiar a societății;
- Analizarea continuă a evoluției ratei de încasare a creanțelor în vederea identificării din timp a tendințelor negative care pot prezenta un risc pentru fluxul de numerar;
- Implementarea modulelor informatice financiar-contabile și interconectarea cu modulele informatice din serviciul achiziții/gestiuni;
- Optimizarea fluxului de numerar;
- Asigurarea unui grad de rentabilitate care să genereze resursele financiare necesare pentru rambursarea contractelor de leasing și să permită societății să facă și alte investiții din surse proprii;
- Respectarea strategiei de tarifare a întregii activități de prestare, execuție lucrări, fabricare mixturi asfaltice și actualizarea conform clauzelor contractuale;
- Implementarea unui management eficient al costurilor din exploatare;
- Creșterea disponibilităților bănești prin identificarea și recuperarea creanțelor;
- Corelarea planului de investiții cu disponibilitatea resurselor financiare.

8) Strategii de dezvoltare prin investiții

- Amenajarea atelierelor care deservește secțiile de mecanizare: secția auto, secția utilaje și atelierul mecanic pentru reparații;
- Modernizarea atelierelor de producție pentru activitățile specifice;
- Extinderea spațiului de cazare a muncitorilor și servanților;
- Reînnoirea parcului de mijloace auto și utilaje în vederea executării de lucrări în scopul creșterii productivității, diversificării și creșterii gamei de produse și servicii oferite.

V. Încadrarea întreprinderii publice în categoria întreprinderilor publice care îndeplinesc obligații de serviciu public

S.C. CITADIN S.A. Iași este organizată ca societate comercială pe acțiuni având ca unic acționar, Municipiul Iași prin Consiliul Local al Municipiului Iași. Societatea a fost înființată în conformitate cu prevederile Legii nr.326/2001 privind serviciile publice de gospodărie comunală, O.G. nr.69/1994 privind unele măsuri pentru reorganizarea regiilor autonome de interes local, republicată, aprobată prin Legea 135/1994, O.U.G. nr.30/1997 privind reorganizarea regiilor autonome, H.C.L. nr.366/2002 privind organizarea CITADIN – Direcția de servicii Publice Municipale ca societate pe acțiuni și H.C.L. nr.419/25.11.2002 privind înființarea S.C. CITADIN S.A.

Întreprinderea publică se supune dispozițiilor O.U.G. nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, fiind o societate comercială pe acțiuni, cu **capital social deținut în proporție de 100% de Municipiul Iași** care are calitate de **acționar unic**.

Scopul S.C. CITADIN S.A. este **comercial și industrial**, obiectivul principal al societății fiind „asigurarea unei marje de profit care să permită dezvoltarea și să asigure continuitatea activității societății”. Societatea asigură viabilitatea străzilor, a pasajelor rutiere, prin intervenția la timp pentru repararea, reabilitarea și modernizarea acestora, realizate în condiții optime și de calitate a lucrărilor, serviciilor și produselor în domeniul construcțiilor de străzi.

Activitatea societății se desfășoară în conformitate cu Legea nr.31/1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare. În vederea desfășurării activității în mod profitabil, societatea:

- ✓ participă la licitații organizate de diverse autorități contractante pentru achiziția de lucrări și servicii;
- ✓ contractează lucrări cu terții, persoane juridice și/sau fizice pentru refacerea carosabilului;
- ✓ are ca obiect de activitate vânzarea tuturor tipurilor de mixturi fabricate și elemente de beton, sorturi și produse de balastieră.

Activitatea Societății CITADIN S.A. se desfășoară într-un mediu concurențial, situație verificată și de Consiliul Concurenței prin diverse sondaje efectuate pe piața construcțiilor.

Domeniul de activitate principal este conform **cod CAEN 4211 - Lucrări de construcții a drumurilor și autostrăzilor**.

Dintre activitățile relevante ale întreprinderii publice enumerăm:

1. Activități de reparație/ întreținere/ modernizări străzi prin executarea lucrărilor de:
 - lucrări de construcții autostrăzi, drumuri;
 - lucrări de întreținere a drumurilor în orice anotimp;

- lucrări de construcții și reparații străzi și parcuri urbane;
- 2. Extracția pietrișului și a nisipului, exploatarea și sortarea agregatelor, comerț cu materiale/ produse de balastieră proprie, transport materiale;
- 3. Fabricarea mixturilor asfaltice; fabricarea altor produse din minerale nemetalice, n.c.a.;
- 4. Fabricarea elementelor de beton pentru construcții, vânzarea elementelor executate (cămine, borduri, dale, tuburi, bolțari etc.)
 - fabricarea produselor din beton pentru construcții;
 - fabricarea betonului;
 - fabricarea mortarului;
- 5. Lucrări de dezăpezire și menținere în funcțiune a drumurilor publice pe timp de polei sau îngheț; alte activități de curățenie (îndepărtarea zăpezii de pe autostrăzi, piste aeroporturi, incluzând presărare material antiderapant).

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

Activitatea S.C. CITADIN S.A. nu face obiectul asigurării de compensații sau plată a obligației de serviciu public de către autoritatea publică tutelară. Societatea nu primește și nu a primit subvenții/ajutoare de stat.

Conform prezentului contract de prestări servicii nr.24264/31.03.2005 societatea prestează activități de reparație, întreținere, modernizări străzi, alei, trotuare, servicii de combatere a poleiului și a gheții, efectuarea de lucrări pe timp friguros cu utilaje proprii și alte lucrări de gospodărie comunală, în baza unui contract de prestări servicii, contract care reglementează modul de emiteră al comenzilor de către Direcția Tehnică din cadrul autorității publice tutelare precum și decontarea lucrărilor/prestării serviciilor în baza proceselor verbale de recepție, cantități și situații de lucrări confirmate cantitativ și valoric de reprezentanții autorizați ai municipalității.

VII. Așteptări în ceea ce privește politica de dividende/vărsăminte din profitul net

Profitul societății se stabilește pe baza bilanțului contabil aprobat de Adunarea Generală a Acționarilor. Profitul impozabil se stabilește conform reglementărilor legale în vigoare, iar profitul societății rămas după plata impozitului pe profit și prelevarea sumelor necesare constituirii și menținerii fondurilor prevăzute de lege se va repartiza conform hotărârilor A.G.A. și dispozițiilor legale în vigoare.

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

Autoritatea publică tutelară va urmări ca politica de dividende să fie una responsabilă, prudentă și predictibilă, adecvată situației specifice societății, care să respecte nevoile investiționale de dezvoltare și modernizare ale acesteia.

Conform prevederilor art.1 din O.G. nr.64/2001 *privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome*, cu modificările și completările ulterioare, profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează pe următoarele destinații, dacă prin legi speciale nu se prevede altfel:

- a) rezerve legale;
- b) alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;

- c) acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți, cu excepția pierderii contabile reportate provenite din ajustările cerute de aplicarea IAS 29 „Raportarea financiară în economiile hiperinflaționiste”, potrivit Reglementărilor contabile conforme cu Standardele internaționale de raportare financiară și Reglementărilor contabile armonizate cu Directiva Comunităților Economice Europene nr.86/635/CEE și cu Standardele Internaționale de Contabilitate aplicabile instituțiilor de credit;
- c¹) constituirea surselor proprii de finanțare pentru proiectele cofinanțate din împrumuturi externe, precum și pentru constituirea surselor necesare rambursării ratelor de capital, plății dobânzilor, comisioanelor și a altor costuri aferente acestor împrumuturi externe;
- d) alte repartizări prevăzute de lege;
- e) participarea salariaților la profit; societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și regiile autonome care s-au angajat și au stabilit prin bugetele de venituri și cheltuieli obligația de participare la profit, ca urmare a serviciilor angajaților lor în relație cu acestea, pot acorda aceste drepturi în limita a 10% din profitul net, dar nu mai mult de nivelul unui salariu de bază mediu lunar realizat la nivelul agentului economic, în exercițiul financiar de referință;
- f) minimum 50% vărsăminte la bugetul de stat sau local, în cazul regiilor autonome, ori dividende, în cazul societăților naționale, companiilor naționale și societăților comerciale cu capital integral sau majoritar de stat;
- g) profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute la lit. a) - f) se repartizează la alte rezerve și constituie sursă proprie de finanțare, putând fi redistribuit ulterior sub formă de dividende sau vărsăminte la bugetul de stat sau local în cazul regiilor autonome.

Obiectivul principal al acționarului este asigurarea unui echilibru între politica de dividende și asigurarea fondurilor necesare pentru programele investiționale angajate pentru dezvoltare și modernizare.

Repartizarea profitului net se face prin hotărâre a Adunării Generale a Acționarului Unic, în conformitate cu prevederile legii.

VIII. Așteptări privind politica de investiții

În realizarea politicii de investiții aplicabile întreprinderii publice, organele de administrare și conducere trebuie să urmărească îndeplinirea obiectivelor detaliate anterior:

- Eficiența economică;
- Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor/lucrărilor;
- Orientarea serviciilor către client;
- Competența profesională;
- Protecția mediului.

Programul anual și multianual de investiții se înaintează de Consiliul de administrație adunării generale a acționarilor și autorității publice tutelare, spre aprobare, odată cu proiectul bugetului de venituri și cheltuieli.

Pe termen lung, planul de investiții trebuie să aibă în vedere optimizarea activității de construcții, reparații drumuri, în scopul păstrării competitivității în ceea ce privește calitatea și performanțele serviciilor societății. Acesta se va orienta în special către achiziția de utilaje, echipamente și mijloace de transport moderne, ecologice și de capacitate în concordanță cu cerințele de mediu.

Perioada 2023-2027 poate constitui un salt calitativ generat nu numai de achizițiile unor echipamente, autovehicule, utilaje moderne ci și de cucerirea unei cote de piață de minim 25 %.

Strategia de modernizare și dezvoltare a serviciilor/execuției lucrărilor va avea la bază următoarele obiective fundamentale:

- ✓ îndeplinirea indicatorilor de performanță ai întreprinderii publice;
- ✓ creșterea responsabilității cu privire la calitatea serviciilor prestate;
- ✓ menținerea în exploatare a secției de mecanizare prin exploatarea eficientă a utilajelor și autovehiculelor, corelat cu reducerea cheltuielilor de reparații;
- ✓ atragerea de fonduri nerambursabile și reconsiderarea raportului cost/calitate;
- ✓ promovarea parteneriatelor cu operatori privați;
- ✓ reînnoirea parcului de mijloace auto și utilaje;
- ✓ finalizarea depozitelor pentru sorturile de agregate folosite de stația de preparat mixturi și betoane;
- ✓ finalizarea platformei betonate care să asigure, în perimetrul bazei, circulația materialelor și mărfurilor în condiții de siguranță și securitate a muncii;
- ✓ amenajarea în balastiera CRISTEȘTI, în perioada următoare, a laboratorului cu echipamentele necesare în vederea atestării pentru determinări de grad I;
- ✓ implementarea unui soft integrat de tip ERP cu rolul de a oferi instrumentele necesare operațiunilor financiar-contabilitate, achiziții, gestiune, producție, juridice.

Pentru optimizarea producției și a organizării muncii, în baza de producție a societății, situată pe șos. Iași – Tomești km 1, se va continua amenajarea - modernizarea atelierelor care vor deservei secțiile de mecanizare: secția auto, secția utilaje și atelierul mecanic pentru reparații, extinderea depozitului de antiderapant (sare, clorură), extindere și amenajare arhivă, totodată și extinderea spațiilor pentru cazarea muncitorilor și a servanților. În felul acesta se va asigura cu promptitudine activitatea de dezăpezire a orașului, activitate specifică anotimpului rece.

De asemenea, este necesară realizarea unei expertize a clădirii în care funcționează sediul societății, clădire construită în anul 1960, în vederea consolidării acesteia sau construirii unui nou sediu.

IX. Dezideratele autorității publice tutelare cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale Societății CITADIN S.A.

Comunicarea dintre organele de administrare și conducere ale societății și autoritatea publică tutelară ca acționar unic, se va face conform prevederilor O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare precum și H.G. nr.722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Organele de administrare și conducere ale societății vor oferi structurii de guvernanta din cadrul autorității publice tutelare informațiile și documentele solicitate referitoare la activitatea desfășurată, periodic sau ori de câte ori este necesar, vizând în principal raportările semestriale și anuale precum și evoluția indicatorilor de performanță.

În caz de deviere de la îndeplinirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță stabiliți ca anexă la contractele de mandat ale administratorilor, aceștia din urmă au obligația de a notifica, în scris, autoritatea publică tutelară și acționarii, cu privire la cauzele care au determinat devierea. Notificarea trebuie transmisă în cel mult 10 zile de la apariția cauzei care a stat la baza devierii sau atunci când administratorii constată că o astfel de deviere este foarte probabilă.

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

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

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

X.Așteptări privind calitatea și siguranța serviciilor

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

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

Societatea va manifesta o preocupare continuă pentru obținerea satisfacției clienților/beneficiarilor săi, prin controlarea activităților și proceselor din cadrul societății, cu scopul de a spori eficiența și eficacitatea cu care se răspunde solicitărilor și cerințelor înaintate de către aceștia.

S.C. CITADIN S.A. a organizat sistemul de conducere și asigurare a calității în conformitate cu Legea nr.10/1995 privind calitatea în construcții, republicată, cu modificările și completările ulterioare, H.G. nr.766/1997 pentru aprobarea unor regulamente privind calitatea în construcții, cu modificările și completările ulterioare și legislația specifică privind certificarea următoarelor produse: agregate de balastieră concasate și neconcasate, mixturi asfaltice.

Sistemul de conducere și asigurare a calității se constituie dintr-un ansamblu de măsuri care acoperă toate etapele de realizare a produselor (mixturi asfaltice) și lucrărilor, în condițiile obținerii unor lucrări de calitate în conformitate cu reglementările tehnice în vigoare.

S.C. CITADIN S.A. are sistemul de management al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale implementate și certificate de către SRAC CERT, în conformitate cu SR EN ISO 9001 - Sisteme de management al calității – Cerințe; SR EN ISO 14001 - Sisteme de management de mediu - Cerinte cu ghid de utilizare; SR OHSAS 18001- Sisteme de management al sănătății și securității ocupaționale.

De asemenea, societatea are certificate produsele de serie precum mixturi asfaltice - BA8, BA16, BAPC16, BADPC25, BAPC8, de către SRAC CERTSERV - București, în conformitate cu SR 174/1:2002 și Normativ CD 16-2000 și totodată are certificate produsele de balastieră: sorturi concasate și neconcasate, în sistem 2+ - marcaj CE de către SRAC CERT- București, având caracteristici conform SR EN 12620:2003, SR EN 13242:2003, SR EN 13043:2003.

În acest context, societatea va implementa sistemul de management integrat al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale în conformitate cu cerințele standardelor de referință urmărind:

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

S.C. CITADIN S.A. va aplica numai regulamentele, standardele și normativele tehnice în vigoare, pentru toate lucrările pe care le execută și pentru toate produsele pe care le obține: agregate, mixturi asfaltice.

Avantajele dezvoltării sistemului de management al calității implementat sunt evidente în special pentru clienți dar și pentru societatea care le furnizează, precum: creșterea veniturilor și reducerea costurilor, credibilitatea clienților care preferă să facă achiziții de la furnizori certificați ISO, controlul tuturor proceselor din cadrul organizației, certificatul care atestă funcționarea într-un sistem de management al calității fiind un valoros instrument de marketing.

XI. Etică, integritate și guvernare corporativă

Așteptările autorității publice tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernării corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al administratorilor:

1. *Etica managerială*: administratorii societății vor respecta Codul de Etică adoptat, în termen de 90 de zile de la data numirii lor, cod care se publică, prin grija președintelui consiliului, pe pagina proprie de internet a societății în 48 de ore de la adoptare și se revizuieste anual, dacă este cazul, cu avizul auditorului intern, la data de 31 mai a fiecărui an. Administratorii vor lua și aplica decizii cu impact asupra angajaților, ținând cont de recompensarea identică pentru contribuție identică, un principiu universal de etică managerială. În plus, aceștia vor acționa întotdeauna în favoarea intereselor societății, dezideratul autorității tutelare în domeniul eticii fiind acela al creării unui sistem permanent de monitorizare și control de către consiliul de administrație în vederea respectării codului de etică la nivelul societății.
2. *Profesionalismul*: toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor societății trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, la nivelul de competență necesar și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale; administratorii vor face toate diligențele necesare pentru creșterea continuă a nivelului de competență la nivelul societății;
3. *Imparțialitatea și nediscriminarea*: principiu conform căruia administratorii sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției; administratorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o dețin;
4. *Libertatea de gândire și de exprimare*: principiu conform căruia administratorul poate să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;
5. *Onestitatea, cinstea și corectitudinea*: principiu conform căruia administratorul în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;
6. *Deschiderea și transparență*: principiu conform căruia activitățile administratorilor, în exercitarea mandatului sunt publice;
7. *Confidențialitatea*: principiu conform căruia administratorul trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia sa.

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de administrare și conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

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

- a) desfășurarea activității în condiții de eficiență și rentabilitate;

- b) controlul adecvat al riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor societății;
- c) furnizarea unor informații corecte, relevante, complete și oportune structurilor implicate în luarea deciziilor în cadrul societății și utilizatorilor externi ai informațiilor;
- d) protejarea patrimoniului;
- e) conformitatea activității societății cu reglementările legale în vigoare,.
- f) realizarea, la un nivel corespunzător de calitate, a atribuțiilor societății, stabilite în concordanță cu propria ei misiune, în condiții de regularitate, eficacitate, economicitate și eficiență;
- g) protejarea fondurilor publice împotriva pierderilor datorate erorii, risipei, abuzului sau fraudei;
- h) respectarea legii, a reglementărilor și deciziilor conducerii;
- i) dezvoltarea și întreținerea unor sisteme de colectare, stocare, prelucrare, actualizare și difuzare a datelor și informațiilor financiare și de conducere, precum și a unor sisteme și proceduri de informare publică adecvată prin rapoarte periodice.

În materia eticii, integrității și a guvernantei corporative, administratorii au următoarele competențe și obligații:

- de elaborare a Codului de etică și de respectare a acestuia;
- de denunțare a conflictelor de interese, definite conform legislației în vigoare și conform reglementărilor interne ale Societății;
- de tratare cu discreție a informațiilor cu caracter confidențial, astfel încât societatea, autoritatea publică tutelară și acționarii să nu fie prejudiciați ca urmare a comportamentului neprofesionist și indiscret al administratorului;
- de deținerea și menținerea unei reputații profesionale excelente;
- în cazul începerii urmăririi penale pentru oricare dintre administratori, pentru infracțiunile prevăzute la art.6 din Legea nr.31/1990 a societăților, republicată, cu modificările și completările ulterioare, mandatul acestuia se va suspenda de drept la data trimiterii în judecată, fără a fi necesare alte notificări.

În ceea ce privește organizarea comitetelor, administratorii au următoarele competențe și obligații:

- Comitetul de nominalizare și remunerare formulează propuneri pentru funcția de membru în noul consiliu de administrație, elaborează și propune consiliului de administrație procedura de selecție a candidaților pentru funcțiile de director și pentru alte funcții de conducere, recomandă consiliului de administrație candidații pentru funcțiile enumerate, formulează propuneri privind remunerarea directorilor și a altor funcții de conducere.
- Comitetul de audit îndeplinește atribuțiile prevăzute la art.65 din *Legea nr.162/2017 privind auditul statutar al situațiilor financiare anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate și de modificare a unor acte normative*, cu modificările și completările ulterioare.
- În cazul întreprinderilor publice care sunt administrate în sistem unitar Comitetul de nominalizare și remunerare și Comitetul de audit sunt formate din administratori neexecutivi. Cel puțin unul dintre membrii fiecărui comitet este independent.
- Întreprinderea publică va stabili prin actul constitutiv sau regulament intern modul de funcționare și procedura de adoptare a deciziilor în cadrul comitetelor consultative.

În ceea ce privește colaborarea dintre consiliu și auditori, auditorii interni raportează direct consiliului de administrație.

În ceea ce privește colaborarea dintre consiliu și directori, modul de organizare a activității directorului general se stabilește prin decizia consiliului de administrație, atribuțiile și răspunderile fiind cuprinse în Regulamentul de Organizare și Funcționare al societății. Fiecare administrator poate solicita directorului general informații cu privire la conducerea operativă a societății, acesta din urmă punând la dispoziție, de îndată, documentele solicitate.

Directorul general va informa consiliul de administrație în mod regulat și cuprinzător atât asupra operațiunilor întreprinse cât și a celor avute în vedere precum și asupra tuturor neregulilor constatate cu ocazia îndeplinirii atribuțiilor sale.

Pagina de internet a societății va fi actualizată permanent pentru a asigura o bună informare și documentare a salariaților dar și a tuturor celor care au nevoie de informații referitoare la serviciile pe care întreprinderea publică le asigură.

Codul de Etică are caracter obligatoriu și se aplică în toate structurile societății, inclusiv membrilor Consiliului de Administrație. Toți angajații societății/membrii Consiliului de Administrație se vor conforma în litera și spiritul acestor reglementări, existența unui cod de etică protejându-i de comportamente necinstite sau oportuniste.

Totodată, autoritatea publică tutelară recomandă denunțarea conflictelor de interese, în conformitate cu legislația în vigoare și reglementărilor interne ale societății.

Autoritatea publică tutelară are așteptări de la membrii Consiliului de Administrație în ceea ce privește tratarea cu discreție a informațiilor cu caracter confidențial astfel încât societatea și acționarul să nu fie prejudiciați ca urmare a comportamentului neprofesionist și indiscret al membrilor organelor de administrare și conducere ale societății. Obligația de a respecta confidențialitatea informațiilor se menține și după încetarea mandatului de administrator/director.

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca toți administratorii și directorii societății să cunoască mecanismele de guvernare corporativă, să realizeze un management performant și să implementeze regulile de bună guvernare în funcționarea societății.

XII. Evaluarea mediului de afaceri în care operează întreprinderea publică, a riscurilor la care aceasta este expusă și a acțiunilor în vederea diminuării acestora

Consiliul de administrație împreună cu conducerea executivă trebuie să identifice principalii indicatori de risc cu referire la activitatea societății și să îi monitorizeze permanent cu scopul de a reduce gradul de expunere al societății la efectele generate de potențialele riscuri economico-financiare, comerciale, juridice, patrimoniale, operaționale etc.

Managementul Riscurilor se înscrie în demersul Managementului Societății CITADIN S.A. de a asigura continuitatea activității și realizarea eficientă și eficace a obiectivelor, prin gestionarea coerentă a factorilor de risc, realizarea acțiunilor preventive și/sau a acțiunilor pentru tratarea riscurilor, stabilite în cadrul strategiei de gestionare a riscurilor.

În cadrul proiectului de gestionare a riscurilor, s-a definit sistemul de obiective într-o manieră structurată, începând cu obiectivele strategice, generice și continuând cu cele specifice, pe nivele de detaliere, s-au identificat riscurile pentru fiecare obiectiv, având în vedere intercorelările sau condiționările sistemice existente.

Conducerea societății analizează modul în care anumite evenimente/cauze ar putea să efectueze atingerea obiectivelor și face o evaluare a acestora din perspectiva probabilității și a impactului generat. Identificarea riscului are ca scop anticiparea acestuia și includerea informațiilor despre riscuri în procesele decizionale.

Activitatea oricărei întreprinderi, în condițiile economiei de piață, este expusă riscului. Pentru manageri este deosebit de important să cunoască limitele acestuia. Riscul de exploatare reprezintă incapacitatea întreprinderii de a recupera prin vânzarea produselor totalitatea cheltuielilor efectuate cu ocazia fabricării acestora.

La nivelul Societății CITADIN S.A. riscul de exploatare depinde de o serie de factori, între care pot fi enumerați:

- ✓ fluctuația costurilor de aprovizionare în raport cu inflația și alți factori;
- ✓ modificarea cererii, în sensul că la o cerere relativ constantă, atât din punct de vedere cantitativ, cât și al sortimentelor, riscul economic este mai mic;
- ✓ calitatea actului managerial la toate nivelele ierarhice ale structurii organizatorice și funcționale ale întreprinderii;
- ✓ nivelul și ponderea cheltuielilor fixe în cheltuielile de exploatare totale ale unității, în sensul că în situația în care cheltuielile fixe dețin o pondere ridicată și nu pot fi diminuate când scade cererea pentru întreprindere, riscul de exploatare este mare.

XIII. Așteptări ale autorității publice tutelare privind cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli

Cu privire la cheltuielile de capital, autoritatea publică tutelară așteaptă de la organele de administrare și conducere ale societății să analizeze, să fundamenteze, să avizeze și să propună spre aprobare, anual acționarului, programul de investiții, dotări și sursele de finanțare reprezentând una dintre anexele bugetului de venituri și cheltuieli propus.

O.G. nr.26/2013 *privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație majoritară*, cu modificările și completările ulterioare, prevede pentru fundamentarea bugetelor de venituri și cheltuieli ale operatorilor economici, următoarele:

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

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

- urmărirea reducerii la minim a plăților restante pentru a se preveni cheltuielile suplimentare cu penalitățile și majorările de întârziere;
- achitarea cu prioritate a obligațiilor la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale și la bugetul local;
- încasarea la termen a creanțelor societății și luarea tuturor măsurilor de recuperare a acestora în termenul legal de prescripție;
- angajarea oricărei cheltuieli trebuie să respecte principiile eficienței, eficacității și economicității;

- monitorizarea permanentă a costurilor de prestare și reducerea acestora în vederea obținerii unei marje optimale de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății cât și stimularea personalului;
- promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare;
- selectarea de furnizori la cele mai bune prețuri, fără diminuarea calității materialelor, pieselor de schimb pentru parcul auto și utilaje, combustibilului etc;
- evidența strictă a consumurilor de energie, materiale, materii prime, combustibil, prin reorganizarea activității de întreținere și reparații auto utilaje.

XIV. Concluzii

Activitatea de reparații/modernizare a drumurilor va constitui un factor principal al menținerii acestora într-o stare de viabilitate corespunzătoare cerințelor traficului și deține locul prioritar pentru Societatea CITADIN S.A. Focusul perioadei 2023-2027 va fi pus pe eficientizarea activităților și respectiv pe flexibilizarea structurilor, pe introducerea unui management care să promoveze responsabilitatea, profesionalismul și bunele practici.

Scrisoarea de așteptări este documentul de lucru prin care autoritatea tutelară stabilește performanțele așteptate de la organele de administrație și conducere ale întreprinderii publice, precum și politica autorității publice tutelare privind societatea, care are obligații specifice legate de asigurarea serviciului public, pentru o perioadă de cel puțin patru ani.

Consiliul de administrație va elabora Planul de Administrare în corelare cu Scrisoarea de așteptări și va implementa recomandările cuprinse în aceasta, în vederea dezvoltării economice și implicit a asigurării profitabilității societății.