Partea II – COMPONENTA DE MANAGEMENT

Planul de administrare al societății SERVICII PUBLICE MIROSLAVA S.R.L. Perioada: 2025–2029

Preambul

Componenta de Management este parte integrantă a Planului de Administrare al societății SERVICII PUBLICE MIROSLAVA S.R.L. și este elaborată de către administratorul executiv (Directorul General), în baza mandatului încredințat de Consiliul de Administrație și în concordanță cu Scrisoarea de Așteptări emisă de Autoritatea Publică Tutelară (APT) – UAT Comuna Miroslava.

Aceasta are rolul de a transpune în termeni operaționali obiectivele strategice stabilite pentru perioada 2025–2029, printr-un set clar de acțiuni, indicatori și mecanisme de monitorizare și evaluare, în conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, Legea nr. 187/2023 și Ordinul MFP nr. 651/2024.

I. CADRUL GENERAL

1. Fundamentare legală și instituțională

Componenta de Management este elaborată de către administratorul executiv (Directorul General), în baza art. 36 alin. (2) din **O.U.G. nr. 109/2011** privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, precum și în concordanță cu **Scrisoarea de Așteptări** emisă de **Autoritatea Publică Tutelară – UAT Comuna Miroslava**.

Această componentă are caracter obligatoriu, fiind parte integrantă a Planului de Administrare și anexă la Contractul de Mandat al administratorului executiv, în vederea evaluării anuale și la final de mandat, pe baza **indicatorilor cheie de performanță** (financiari și nefinanciari).

2. Obiectivele componentei de management

- Asigurarea transpunerii în practică a **direcțiilor strategice stabilite de Consiliul de Administrație**, în acord cu politicile locale și naționale de dezvoltare durabilă;
- Detalierea **acțiunilor operaționale, indicatorilor și resurselor necesare** atingerii obiectivelor strategice pentru perioada 2025–2029;
- Asigurarea **responsabilizării managementului executiv** în raport cu performanțele asumate și resursele utilizate;
- Creșterea **transparenței și calității guvernanței corporative**, conform principiilor europene și reglementărilor în vigoare.

II. STRUCTURA COMPONENTEI DE MANAGEMENT

Componenta este structurată în două secțiuni principale:

- **Secțiunea I – Analiză**
- **Secțiunea II – Propuneri privind Indicatorii Cheie de Performanță (KPI)**

SECȚIUNEA I – ANALIZĂ

1. Context strategic și operațional

SERVICII PUBLICE MIROSLAVA S.R.L. este o întreprindere publică locală, aflată sub autoritatea **Consiliului Local Miroslava**, înființată cu scopul asigurării unor servicii publice esențiale la nivelul comunei și zonelor limitrofe.

Domeniile de activitate includ:

- Întreținerea și amenajarea spațiilor verzi;
- Salubrizare și deszăpezire;
- Reparații și întreținere drumuri și clădiri;
- Servicii veterinare pentru animalele fără stăpân;
- Alte activități delegate în interes public sau derulate prin contracte cu terți.

Prin natura sa juridică și obiectul său de activitate, SERVICII PUBLICE MIROSLAVA S.R.L. acționează în scopul satisfacerii interesului public local, având obligația de a respecta principiile legalității, economicității, eficienței și eficacității în gestionarea resurselor publice.

Activitatea societății este reglementată de legislația specifică în domeniul întreprinderilor publice, a serviciilor comunitare de utilități publice, precum și de actele administrative ale autorității publice tutelare.

În acest sens, societatea reprezintă un instrument operațional al administrației publice locale, contribuind direct la creșterea calității vieții în comunitate, prin prestarea unor servicii de utilitate publică în condiții de continuitate, accesibilitate, siguranță și sustenabilitate financiară.

Totodată, poziționarea strategică a societății presupune adaptarea permanentă la cerințele comunității, standardele europene de mediu și eficiență operațională, precum și integrarea progresivă a principiilor de dezvoltare durabilă și digitalizare în procesele decizionale și operaționale.

2. Cadrul normativ și direcțiile strategice

Componenta de Management a Planului de Administrare este fundamentată pe un cadru normativ complex și integrat, care reflectă atât obligațiile legale impuse întreprinderilor publice,

cât și direcțiile strategice stabilite la nivel local, național și european. În acest sens, documentul se aliniază următoarelor repere de reglementare și orientare strategică:

- **Scrisoarea de Așteptări emisă de Autoritatea Publică Tutelară (APT) – UAT Comuna Miroslava**, document care trasează liniile directoare privind performanța așteptată de la conducerea executivă și de la Consiliul de Administrație. Aceasta vizează atingerea unui grad înalt de eficiență operațională, rentabilitate financiară, transparență decizională și conformitate cu principiile bunei guvernanțe corporative, în spiritul OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.
- **Strategia locală de dezvoltare pentru perioada 2025–2029**, adoptată de Consiliul Local al Comunei Miroslava, constituie cadrul strategic de referință pentru activitatea societății.

  Aceasta prevede, printre altele:

  - optimizarea structurii de costuri;
  - creșterea eficienței serviciilor publice prestate, maximizarea gradului de colectare a creanțelor;
  - reducerea impactului ecologic al activităților operaționale și digitalizarea fluxurilor administrative.

Implementarea acestor obiective presupune o abordare managerială proactivă, orientată spre rezultate și însoțită de instrumente adecvate de monitorizare și evaluare.

În ansamblu, această componentă de management asigură convergența între viziunea strategică a autorității tutelare, cerințele de reglementare și nevoile comunității locale, contribuind astfel la consolidarea capacității administrative și la îndeplinirea obiectivelor de interes public general.

3. Justificarea introducerii indicatorilor

Stabilirea și aplicarea unui set coerent de indicatori cheie de performanță (KPI) reprezintă o condiție esențială pentru exercitarea unui management strategic și responsabil în cadrul întreprinderilor publice, în conformitate cu dispozițiile **Ordonanței de Urgență nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice**, cu modificările și completările ulterioare.

Potrivit **art. 36 alin. (2)** din actul normativ sus-menționat, contractul de mandat al administratorului executiv trebuie să prevadă indicatori de performanță financiari și nefinanciari, care să permită **evaluarea obiectivă și periodică a gradului de realizare a obiectivelor asumate**, atât anual, cât și la finalul mandatului.

În acest context, **introducerea și utilizarea acestor indicatori** în cadrul Componentei de Management are următoarele fundamente și rațiuni:

- **Obiectivitate și măsurabilitate** – Indicatorii sunt formulați într-un mod clar, cuantificabil și verificabil, astfel încât performanța managerială să poată fi evaluată pe baza unor date concrete, eliminând riscul subiectivismului.

  Acest aspect este esențial pentru asigurarea transparenței și echității în evaluarea profesională a conducerii executive.

- **Adaptabilitate la specificul operațional al societății** – KPI-urile sunt construite ținând cont de natura activităților desfășurate de SERVICII PUBLICE MIROSLAVA S.R.L., care operează într-un domeniu cu grad ridicat de implicare comunitară și expunere la cerințele de eficiență, calitate și reacție rapidă. Astfel, indicatorii reflectă realitatea economică și operațională a societății, oferind o imagine fidelă a performanței acesteia.
- **Corelare cu resursele și capacitățile interne** – Stabilirea valorilor de referință pentru fiecare indicator ține cont de volumul resurselor disponibile (umane, financiare, materiale), de nivelul actual al capacității de prestare a serviciilor, precum și de prognozele de dezvoltare ale societății.

  Această abordare permite menținerea unui echilibru între ambiție și realism în definirea performanței așteptate.

- **Aliniere cu principiile guvernanței corporative** – Indicatorii sunt concepuți în spiritul principiilor consacrate de OUG nr. 109/2011: transparență, responsabilitate, eficiență, control intern și orientare spre rezultate.

  Aceștia contribuie la consolidarea disciplinei manageriale și a responsabilității individuale a conducătorilor în utilizarea fondurilor publice și în raportarea rezultatelor către autoritatea tutelară și comunitate.

- **Suport pentru monitorizarea și ajustarea deciziilor executive** – Prin evaluarea periodică a performanței pe baza KPI-urilor, Consiliul de Administrație și autoritatea publică tutelară pot dispune măsuri corective, ajustări de strategie sau reconfigurarea priorităților operaționale, asigurând astfel o guvernanță adaptivă și responsabilă.

În concluzie, introducerea indicatorilor de performanță în Planul de Administrare nu este doar o obligație legală, ci și un instrument esențial de **asigurare a bunei guvernanțe, creștere a eficienței economice și consolidare a încrederii publice în actul de administrare** a societății SERVICII PUBLICE MIROSLAVA S.R.L.

4. Obiective urmărite prin implementarea Componentei de Management

Implementarea Componentei de Management în cadrul Planului de Administrare al societății **SERVICII PUBLICE MIROSLAVA S.R.L.** urmărește realizarea unui set de obiective strategice și operaționale care derivă atât din obligațiile legale prevăzute de **OUG nr. 109/2011**, cât și din angajamentele asumate prin **Scrisoarea de Așteptări** a Autorității Publice Tutelare – UAT Comuna Miroslava.

Aceste obiective reflectă o viziune integrată asupra guvernanței corporative și o abordare pragmatică în direcția optimizării performanței și eficienței instituționale.

a) Creșterea eficienței operaționale și a gradului de utilizare a resurselor disponibile

Unul dintre scopurile fundamentale ale acestei componente este asigurarea unei **gestionări eficiente, prudente și sustenabile a resurselor publice**, materiale și umane. Prin monitorizarea atentă a indicatorilor de performanță, societatea urmărește optimizarea proceselor operaționale, reducerea risipei, creșterea productivității și îmbunătățirea calității serviciilor furnizate către comunitate. Eficiența operațională este abordată nu doar din perspectiva costurilor, ci și prin prisma valorii sociale adăugate și a capacității de reacție instituțională.

b) Monitorizarea anuală și corecția direcției strategice pe baza indicatorilor asumați

Componenta de Management permite instituirea unui **mecanism de evaluare continuă și fundamentată a activității executive**, bazat pe date obiective și indicatori cuantificabili. Acest proces de monitorizare are rolul de a identifica, în mod timpuriu, eventualele abateri de la direcția strategică stabilită și de a permite aplicarea unor măsuri corective. Astfel, se creează un cadru coerent de **planificare, execuție și ajustare**, care susține atingerea obiectivelor generale ale societății, în acord cu interesul public.

c) Corelarea dintre resursele utilizate și rezultatele obținute

Prin aplicarea acestei componente, societatea își propune să stabilească o **legătură directă și măsurabilă între alocarea resurselor (bugetare, umane, logistice)** și rezultatele tangibile generate în termeni de impact economic, calitate a serviciilor și satisfacție a beneficiarilor. Evaluarea pe baza indicatorilor permite **fundamentarea deciziilor manageriale pe principii de rentabilitate, eficiență și responsabilitate fiscală**, contribuind astfel la o utilizare rațională a fondurilor publice și la consolidarea sustenabilității financiare a societății.

d) Consolidarea comunicării și cooperării dintre management, Consiliul de Administrație și autoritatea tutelară

Un obiectiv esențial al Componentei de Management este facilitarea unui **dialog instituțional clar, structurat și permanent** între managementul executiv, Consiliul de Administrație și Autoritatea Publică Tutelară.

Prin intermediul rapoartelor periodice, evaluărilor pe bază de KPI și transparenței decizionale, se creează premisele unei guvernanțe participative și responsabile, în care rolurile și responsabilitățile fiecărui actor instituțional sunt bine definite și corelate. Această cooperare consolidează **credibilitatea, integritatea și eficiența generală a guvernanței corporative** în cadrul întreprinderii publice.

SECȚIUNEA II – PROPUNERI PRIVIND INDICATORII CHEIE DE PERFORMANȚĂ (KPI)

Definirea și adoptarea Indicatorilor Cheie de Performanță (KPI) reprezintă o componentă esențială în evaluarea obiectivă, transparentă și predictibilă a performanței conducerii executive a societății **SERVICII PUBLICE MIROSLAVA S.R.L.**, în conformitate cu cadrul normativ actual aplicabil întreprinderilor publice.

Indicatorii propuși în prezenta secțiune au fost selectați în deplină concordanță cu cerințele legale și strategice, fiind fundamentați pe următoarele documente și reglementări:

- **Ordinul Ministrului Finanțelor nr. 651/2024**, care reglementează structura și metodologia de raportare a indicatorilor de performanță pentru întreprinderile publice, cu scopul asigurării transparenței, responsabilității manageriale și comparabilității performanței între entitățile din sectorul public;
- **Legea nr. 187/2023**, care introduce în mod expres obligativitatea stabilirii unor indicatori financiari și nefinanciari în cadrul contractelor de mandat, aplicabili atât la nivelul consiliilor de administrație, cât și al directoratului/managementului executiv, în vederea unei evaluări conforme cu principiile guvernanței corporative;
- **Scrisoarea de Așteptări emisă de Autoritatea Publică Tutelară – UAT Comuna Miroslava**, document strategic care stabilește așteptările de performanță în termeni de eficiență economică, calitate a serviciilor publice, responsabilitate socială și sustenabilitate.

Având în vedere aceste exigențe legale și strategice, precum și în scopul asigurării **unității de viziune și coerenței manageriale între nivelul strategic (Consiliul de Administrație) și nivelul executiv (Director General)**, societatea propune **adoptarea acelorași indicatori cheie de performanță** pentru evaluarea ambelor structuri de conducere. Această abordare unificată are rolul de a:

- Asigura **alinierea operațională și strategică** între deciziile Consiliului de Administrație și acțiunile întreprinse de conducerea executivă;
- Crea un **cadru de responsabilizare integrat**, bazat pe obiective comune, măsurabile și cuantificabile;
- Facilita procesul de **monitorizare anuală și finală a performanței**, atât la nivel individual, cât și instituțional;
- Respecta principiile **coerenței și conformității** cu normele legale în vigoare privind guvernanța corporativă în sectorul public.

Indicatorii propuși, structurați pe dimensiuni financiare și nefinanciare, sunt adaptați specificului activității societății și reflectă, în mod direct, prioritățile asumate pentru perioada mandatului 2025–2029.

Aceştia vizează domenii-cheie precum:

- politica de investiţii,
- lichiditate şi finanţare,
- eficienţă operaţională,
- rentabilitate, guvernanţă, relaţia cu beneficiarii, durabilitate şi politici de resurse umane.

Indicatorii se împart în două categorii:

INDICATORI CHEIE DE PERFORMANŢA FINANCIARI

Denumire indicator	Formula de calcul, valori	Ponderi ICP	Nivelul ICP	
			An 2025	An 2026
POLITICA DE	**INVESTIŢII**			
1.Rata cheltuielilor de capital	**Rata ch de capital = (cheltuieli de capital/ total active)*100**	25%	0,07%	0,07%
POLITICA DE	**FINANŢARE**			
2.Rata lichiditatii curente=	Active circulante/ datorii curente	25%	0,01	0,01
OPERATIUNI				
3.Rata de incasare creante	Rata= CA/creante MEDII,	5%	26,78	26,78
RENTABILITATEA				
4.ROE (Rentabilitatea capitalului propriu)	ROE= (PN/CP)*100	10%	5,14	5,14
POLITICA DE	**DIVIDENDE**			
5.Rata de plata a dividendelor	RATA= (DIVIDENTE PLATITE/ PN)*100	10%	50%	50%

INDICATORI CHEIE DE PERFORMANTA NEFINANCIARI

INDICATORI	ORIENTATI CATRE SERVICII	PUBLICE		
1.Rata de retentie a clientilor	**Rata de retentie (%)= [(Cf-Cn)/Ci]*100**	*5%*	*84%*	*84%*
INDICATORI	**SPECIFICI ACTIVITATII DE GUVERNANTĂ CORPORATIVĂ**			
2.Rata membrilor independenți in consiliul de administrație	*Rata membrilor independenți în consiliul de administrație(T_0) =* *Numărul total de membri neexecutivi și independenți în consiliul de administrație(T_0)/ Numărul total de membri din consiliul de administrație(T_0)*	*10%*	*50%*	*50%*
3.Numarul de reuniuni ale consiliului de administrație	*Numărul ședințelor consiliului de administrație susținute de-a lungul anului*	*10%*	*8*	*8*
TOTAL PONDERI ICP		*100%*		

Acești indicatori sunt aliniați atât **Scrisorii de Așteptări a Autorității Publice Tutelare,** cât și obiectivelor strategice și bugetare asumate de societate în Planul de Administrare pentru perioada 2025–2029. De asemenea, în scopul asigurării **coerenței între nivelul executiv și cel strategic**, se propune **adoptarea aceloraşi indicatori** și pentru evaluarea performanței Consiliului de Administrație.

III. MECANISME DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE A PERFORMANȚEI

Pentru asigurarea unei guvernanțe corporative solide și a responsabilizării managementului executiv, **monitorizarea și evaluarea performanței Administratorului executive (Directorului General)** se realizează în mod regulat, pe baza indicatorilor cheie de performanță (KPI) stabiliți în cadrul prezentului Plan de Administrare și asumați prin contractul de mandat.

1. Evaluarea anuală

Evaluarea anuală se efectuează de către **Consiliul de Administrație**, în baza următoarelor instrumente:

- **Raportul anual de activitate** elaborat de Administratorul Executiv, care va include atât analiza valorilor realizate pentru fiecare indicator de performanță, cât și justificarea abaterilor, dacă este cazul;
- **Datele financiare auditate**, rapoartele contabile și orice altă documentație relevantă aferentă exercițiului financiar evaluat;
- Eventuale rapoarte independente (audit intern sau extern), dacă au fost comandate de autoritatea tutelară sau de Consiliul de Administrație.

Consiliul de Administrație va analiza îndeplinirea indicatorilor stabiliți, comparativ cu nivelurile-țintă aprobate, și va emite o **decizie de evaluare** anuală a performanței, cu calificative conform metodologiei prevăzute în contractul de mandat.

2. Evaluarea finală a mandatului

La expirarea perioadei de mandat, performanța Administratorul Executiv va fi evaluată în ansamblu, având în vedere:

- **Media ponderată a rezultatelor anuale**, conform structurii de ponderi stabilite pentru fiecare KPI;
- Gradul de realizare a obiectivelor strategice asumate în perioada 2025–2029;
- Impactul managerial în ceea ce privește sustenabilitatea financiară, eficiența operațională, digitalizarea, calitatea serviciilor publice și conformarea cu normele de guvernanță corporativă.

Această evaluare finală va sta la baza deciziilor privind **reînnoirea mandatului, revocarea, sau acordarea unor recompense manageriale**, în limitele prevăzute de legislația în vigoare și contractul de mandat.

3. Ajustarea și actualizarea indicatorilor

Pe durata mandatului, **modificarea indicatorilor de performanță** poate fi realizată doar în condiții excepționale, precum:

- Schimbări majore în cadrul legal aplicabil;
- Redefinirea strategiei locale sau a politicilor publice relevante;
- Evenimente economice, sociale sau administrative care afectează semnificativ capacitatea operațională a societății.

Ajustările se pot face **exclusiv cu acordul prealabil al Consiliului de Administrație**, în baza unei note de fundamentare transmise de Administratorul Executiv, cu **informarea obligatorie a Autorității Publice Tutelare (APT).**

IV. CONCLUZII

Componenta de Management a Planului de Administrare al **SERVICII PUBLICE MIROSLAVA S.R.L.** pentru perioada **2025–2029** reprezintă instrumentul esențial de fundamentare, operaționalizare și control al direcțiilor strategice asumate de către conducerea executivă, în raport cu obiectivele formulate de **Consiliul de Administrație** și **Autoritatea Publică Tutelară – UAT Comuna Miroslava**.

Prin structurarea clară a **indicatorilor cheie de performanță financiari și nefinanciari**, în deplină concordanță cu:

- prevederile **OUG nr. 109/2011** privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice,
- **Legea nr. 187/2023** și **Ordinul nr. 651/2024** al Ministerului Finanțelor,
- precum și cu **Scrisoarea de Așteptări** emisă de APT,

societatea își asumă un cadru clar și predictibil de evaluare a performanței manageriale, orientat către eficiență economică, responsabilitate socială și transparență administrativă.

Implementarea acestui cadru:

- asigură **alinierea strategică** între politicile publice locale și activitatea societății;
- facilitează o **monitorizare obiectivă și continuă** a performanței directorului general;
- contribuie la **consolidarea credibilității instituționale** și la creșterea încrederii cetățenilor în serviciile furnizate de întreprinderea publică.

Totodată, prin adoptarea unor indicatori unificați și corelați cu cei propuși pentru **Consiliul de Administrație**, societatea urmărește **coerența actului de guvernanță corporativă**, evitarea suprapunerilor funcționale și aplicarea principiului **responsabilității partajate** în managementul public.

În acest sens, se recomandă aprobarea prezentului document în cadrul Consiliului de Administrație și anexarea sa la contractul de mandat al Administratorului Executiv, urmând ca monitorizarea aplicării și raportarea progreselor să se realizeze anual, conform metodologiei prevăzute.

26.09.2025