

PROPUNERE
PLAN DE ADMINISTRARE

pentru
S.C. GOSPODĂRIREA COMUNALĂ ARAD S.A.
Anul 2017

Consiliul de Administrație al S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A.

PREȘEDINTE	ILIE OVIDIU	
MEMBRU	GONDOR MARIUS SORIN	
MEMBRU	CADAR RĂZVAN OLIMPIU	
MEMBRU	PETRILA COSMIN IOAN	
MEMBRU	GROZAVU CLAUDIA MARIANA	
MEMBRU	ZAGONI SZABO ANDREI	
MEMBRU	GODIA CLAUDIU PETRU	

CUPRINS

CAPITOLUL I INTRODUCERE	4
CAPITOLUL II CADRUL GENERAL	4
2.1 Scurtă prezentare	4
2.2 Cadrul instituțional de funcționare	6
2.3 Cadrul legal	7
CAPITOLUL III PRINCIPII DIRECTOARE PRIVIND ADMINISTRAREA SOCIETĂȚII PE ACȚIUNI ÎN 2017	9
3.1 Relația cu consumatorii	9
3.2 Relația cu acționarii	10
3.3 Relația cu managerii	10
3.4 Relația cu angajații	10
3.5 Relația cu alți colaboratori	11
CAPITOLUL IV OBIECTIVE ȘI PRINCIPII STRATEGICE PRIVIND ADMINISTRAREA SOCIETĂȚII PE ACȚIUNI ÎN 2017	11
4.1 Principii generale	11
4.2 Priorități strategice în administrarea societății pe acțiuni	12
4.3 Obiective strategice	13
4.4 Criterii de performanță	15
CAPITOLUL V DISPOZIȚII FINALE	16

CAPITOLUL I

INTRODUCERE

Planul de Administrare pe anul 2017 este conceput ca un instrument care să susțină dezvoltarea societății pe acțiuni în concordanță atât cu obiectivele strategice pe care și le-a stabilit cât și cu dorințele acționarilor. Planul de Administrare se bazează pe dobândirea unei imagini de ansamblu asupra mediului în care societatea pe acțiuni își desfășoară activitatea, plan care să permită stabilirea unor obiective realiste pentru perioada precizată.

Planul de Administrare are la bază viziunea managerială a membrilor Consiliului de Administrație asupra perspectivelor de evoluție ale **S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A.**, fundamentată pe consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare inițiate de societate pe acțiuni în ultimii ani, având la bază premisa că numai prin influxul permanent de capital vor putea fi oferite servicii de calitate pentru cetățeni și condiții de muncă decente pentru angajați.

În același timp Planul de Administrare reflectă politica generală a Consiliului de Administrație și anume aceea de a consolida poziția societății pe acțiuni în raport cu celelalte societăți pe acțiuni similare din România și de a continua să fie un factor de stabilitate pentru angajații săi, pentru familiile acestora, și totodată pentru cetățeni clienți.

Având în vedere scopurile menționate anterior, Planul de Administrare devine principalul document strategic al **S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A.**, care integrează atât principiile directoare privind administrarea societății pe acțiuni în 2017, cât și obiectivele fundamentale, țintele de performanță și prioritățile strategice definite la nivelul aceluiași orizont calendaristic.

CAPITOLUL II

CADRUL GENERAL

2.1 Scurtă prezentare

S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. s-a constituit în temeiul prevederilor art. 8 și 9 din Legea nr. 31/1990, al O.G. 69/1994, în baza Hotărâri nr. 344 din 22.12.1997 a Consiliului Local, prin reorganizarea Regiei Autonome de Gospodărire Comunală, cu sediul în Arad, str. Calea Timișorii, nr. 61, înregistrată la Registrul Oficial Comerțului Arad, cu nr. JO3/174/1998.

Capitalul social subscris și vărsat al societății pe acțiuni are valoarea de 1.258.185 lei și este divizat în 503.274 acțiuni a câte 2,5 lei fiecare, toate acțiunile aparținând acționarului unic Municipiului Arad.

În perioada 21.05.2012 - 23.02.2015 **S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A.** s-a aflat sub incidența Legii nr. 85/2006 privind insolvența, fiind ridicat dreptul administratorilor statuari de a conduce activitatea societății și desemnat administrator judiciar ACTIV GRUP IPURL reprezentat prin Ioan Biriș – asociat coordonator.

S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. este organizată și funcționează sub autoritatea Consiliului Local al Municipiului Arad, care are o influență determinantă în relațiile cu societatea.

Finanțarea entității s-a asigurat integral din venituri proprii.

Structura organizatorică și relațiile funcționale ale entităților sunt prevăzute în Organigrama și Statutul de funcții aprobate de Consiliul de Administrație prin Decizia nr. 56/20.09.2016.

Conform Deciziei nr. 10/08.06.2015 a Consiliului de Administrație, organigrama poate fi suplimentată cu posturi pe durată determinată (sezoniere) în funcție de volumul de activitate.

Din analiza structurii organizatorice, respectiv a organigramei și statutului de funcții aprobate ale Consiliului de Administrație, reiese că în perioada anterioară s-au înregistrat modificări în structura de personal prin suplimentarea acestuia cu 15 posturi în anul 2015 și alte 8 posturi în anul 2016.

Organigrama societății cuprinde următoarele compartimente aflate în subordinea directorului general:

1. Birou Contabilitate
2. Birou Achiziții, Mediu
3. Compartiment Audit Intern
4. Departament Resurse Umane, Marketing, Administrativ
5. Departament Edilitar
6. Departament Cimitire
7. Departament Câini Fără Stăpân

Conducerea societății pe acțiuni este asigurată de Adunarea Generală a Acționarilor care este reprezentată de membrii desemnați de Consiliul Local al Municipiului Arad.

Administrarea societății pe acțiuni este asigurată de Consiliul de Administrație ales în ședința AGA din data de 25.04.2017, alcătuit din 7 administratori.

Conducerea executivă a entității este asigurată de directorul general.

S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. nu are alte entități în subordine/coordonare/sub autoritate și nici filiale.

Societatea pe acțiuni are cinci puncte de lucru: Cimitir Gai, Cimitir Mureșel, Cimitir Eternitatea, Cimitir Pomenirea și Departamentul Edilitar (Mecanizare, spații verzi).

Activitățile principale ale societății pe acțiuni sunt reprezentate de a administrarea și întreținerea spațiilor verzi, și respectiv executarea de prestări servicii: administrează Cimitirul Pomenirea, Cimitirul Eternitatea, serviciul de Pompe Funebre, pepiniera Aradul Nou, execută activitatea de întreținere a spațiilor verzi de pe teritoriul Municipiului Arad și administrează spațiile comerciale și bunurile aferente aflate în patrimoniul **S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A.**

Alte activități derulate de către **S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A.**, ce concurează la îndeplinirea obiectului de activitate al acesteia sunt :

- Cultivarea plantelor nepermanente
- Cultivarea plantelor pentru înmulțire
- Activități auxiliare agriculturii și activității după recoltare
- Exploatare forestieră
- Activități de servicii anexe silviculturii
- Prelucrarea și conservarea fructelor și legumelor
- Fabricarea produselor din lemn, paie și din alte materiale vegetale
- Fabricarea articolelor din beton, ciment și ipsos
- Tăierea, fasonarea și finisarea pietrei
- Fabricarea de construcții metalice
- Fabricarea de mobilă
- Alte activități industriale
- Colectarea și epuizarea apelor uzate

- Colectarea deșeurilor
- Activități și servicii de decontaminare
- Lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale
- Lucrări de construcții a drumurilor și a căilor ferate
- Lucrări de construcții a proiectelor utilitare
- Lucrări de construcții a altor proiecte ingineresti
- Lucrări de demolare și de pregătire a terenului
- Lucrări de instalații electrice și tehnico-sanitare, și alte lucrări de instalații pentru construcții
- Lucrări de finisare
- Alte lucrări speciale de construcții
- Întreținerea și repararea autovehiculului
- Comerț cu piese și accesorii pentru autovehicule
- Activități de intermediere în comerț cu ridicata
- Comerț cu ridicata al produselor agricole brute și al animalelor vii
- Comerț cu amănuntul în magazine nespecializate
- Comerț cu amănuntul al produselor alimentare, băuturilor și al produselor din tutun, în magazine specializate
- Comerț cu amănuntul al altor bunuri, în magazine specializate
- Comerț cu amănuntul efectuat prin standuri, chioșcuri și piețe
- Comerț cu amănuntul care nu se efectuează prin magazine, standuri, chioșcuri și piețe
- Transporturi rutiere și servicii de mutare
- Depozitări
- Activități anexe pentru transporturi
- Baruri și alte activități de servire a băuturilor
- Activități de producție cinematografică, video și de programe de televiziune
- Activități de realizare a înregistrărilor audio și activități de editare muzicală
- Activități de difuzare a programelor audio
- Activități de servicii în tehnologia informației
- Activități ale portalurilor web, prelucrarea datelor, administrarea paginilor web și activităților

conexe

- Alte activități de servicii informaționale
- Cumpărarea și vânzarea de bunuri imobiliare proprii sau închiriate
- Închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate
- Activități imobiliare pe bază de comision sau contract
- Activități de arhitectură, inginerie și servicii de consultanță tehnică legate de acestea
- Publicitate
- Alte activități profesionale, științifice și tehnice, n.c.a.
- Activități veterinare
- Activități de închiriere și leasing cu autovehicule
- Activități de închiriere și leasing cu bunuri personale și gospodărești
- Activități de închiriere și leasing cu alte mașini, echipamente și bunuri tangibile
- Activități de servicii suport combinate
- Activități de curățenie
- Activități de întreținerea peisagisticii
- Activități de organizare a expozițiilor, târgurilor și congreselor
- Activități de servicii suport pentru întreprinderi n.c.a
- Activități de creație și interpretare artistică

- Activități sportive
- Alte activități recreative și distractive
- Reparații de articole personale și de uz gospodăresc
- Alte activități de servicii

2.1.1 Principalele date din situațiile financiare anuale

2.1.1.1 Date privind impozitul pe profit raportat la anul 2015 și anul 2016, conform Declarației 101

DENUMIRE INDICATORI	Nr.rd.	Suma (lei) 2015	Suma (lei) 2016
Venituri din exploatare	1	5.080.774	4.664.080
Cheltuieli de exploatare	2	4.956.928	4.567.921
Rezultat din exploatare(rd.1 -rd.2)	3	123.846	96.159
Venituri financiare	4	756	628
Cheltuieli financiare	5		11.120
Rezultat financiar (rd.4 - rd.5)	6	756	-10.492
Rezultat brut (rd.3 + rd. 6)	7	124.602	85.667
Elemente similare veniturilor, din care:	8		
Elemente similare veniturilor potrivit art.46 din Codul Fiscal	8.1		
Elemente similare veniturilor din retratări	8.2		
Elemente similare veniturilor din reducerea sau anularea filtrelor prudențiale	8.3		
Elemente similare cheltuielilor, din care:	9		
Elemente similare cheltuielilor din retratări	9.1		
Rezultat după includerea elementelor similare veniturilor/cheltuielilor(rd.7+rd.8 - rd.9)	10	124.602	85.667
Amortizare fiscală, din care:	11		
Amortizare fiscală integrală a mijloacelor fixe destinate prevenirii accidentelor de muncă și bolilor profesionale	11.1		
Amortizare fiscală integrală a mijloacelor fixe destinate înființării și funcționării cabinetelor medicale	11.2		
Amortizare fiscală integrală a mijloacelor fixe care la data intrării în patrimoniu au o valoare fiscală mai mică decât limita stabilită prin hotărâre a Guvernului	11.3		
Cheltuieli cu dobânzile și diferențele de curs valutar raportate din perioada precedentă	12		
Rezervarea legală deductibilă	13	54.715	4.283
Provizionare fiscală, din care:	14		
Filtre prudențiale	14.1		
Alte sume deductibile, din care:	15		
Deduceri suplimentare pentru cercetare - dezvoltare	15.1		
Total deduceri (rd.11+ rd.12+ rd.13+ rd. 14 + rd.15)	16	54.715	4.283
Venituri neimpozabile din dividende, din care:	17		
Veniturile din dividende primite de la o persoană juridică română	17.1		
Veniturile din dividende primite de la o persoană juridică străină, situată într-un stat terț, în condițiile prevăzute de lege	17.2		
Venituri din dividende primite de la o filială situată	17.3		

Într-un stat membru U.E, în condițiile prevăzute de lege			
Venituri din evaluarea/reevaluarea/vânzarea/cesiunea titlurilor de participare, în condițiile prevăzute de lege	18		
Venituri din lichidarea unei alte persoane juridice române sau unei persoane juridice străine situate într-un stat cu care România are încheiată o convenție de evitare a dublei impuneri, în condițiile prevăzute de lege	19		
Alte venituri impozabile	20		
Total venituri neimpozabile(rd. 17 + rd. 18 + rd.19 + rd. 20)	21		0
Profit/pierdere(rd.10- rd.16 – rd.21)	22	69.887	81.384
Cheltuieli cu impozitul pe profit datorat și impozitul pe profit amânat	23	230.739	
Cheltuieli cu impozitul pe profitul/venitul realizat în străinătate	24		
Dobânzi/majorări de întârziere, amenzi, confiscări și penalități datorate către autoritățile române sau străine	25	186.343	
Cheltuieli de protocol care depășesc limita prevăzută de lege	26	4.211	2.611
Cheltuieli de sponsorizare și/sau mecenat, burse private, efectuate potrivit legii	27		
Cheltuieli cu amortizarea contabilă	28		
Cheltuieli cu provizioanele/ajustările pentru depreciere și a rezervelor peste limitele sau în alte condiții decât cele prevăzute de lege	29		
Cheltuieli cu dobânzile nedeductibile, care nu sunt raportate pentru perioada următoare	30		
Cheltuieli cu dobânzi și diferențele de curs valutar raportate pentru perioada următoare	31		
Cheltuieli aferente veniturilor neimpozabile	32		
Alte cheltuieli nedeductibile	33	68.037	27.375
Total cheltuieli nedeductibile (rd.23 la rd. 33)	34	489.330	29.986
Total profit impozabil/pierdere fiscală pentru anul de raportare, înainte de raportarea pierderii (rd.22 + rd.34)	35	559.217	111.370
Pierdere fiscală în perioada curentă, de raportat pentru perioada următoare	36		
Pierdere fiscală în perioada curentă transferată potrivit art. 26 alin. 2	37		
Pierdere fiscală în perioada curentă, primită de la persoana juridică cedentă, potrivit art. 31 alin. (2) din Codul fiscal	38		
Pierdere fiscală de recuperat din anii precedenți	39		
Profit impozabil/Pierdere fiscală, de recuperat în anii următori (rd.35 + rd. 37 – rd. 38 – rd.39)	40	559.217	111.370
Total impozit pe profit (rd.41.1 + rd.41.2), din care:	41		17.819
Impozit aferent profitului ce se impune cu cota de 16%	41.1		17.819
Impozit de 5% aplicat veniturilor din activități de natura barurilor de noapte, cluburilor de noapte, discotecilor sau cazinourilor	41.2		
Total credit fiscal (rd.42.1 + rd 42.2 + rd. 42.3)	42		0
Credit fiscal extern	42.1		
Impozit pe profit scutit, din care:	42.2		

Impozit pe profit scutit, potrivit art. 22 din Codul fiscal	42.2.1		
Scutiri și reduceri de impozit pe profit calculate potrivit legislației în vigoare	42.3		
Impozit pe profit înainte de scăderea sumelor reprezentând sponsorizare și/sau mecenat și burse private (rd. 41 – rd.42) > = 0	43		
Sume reprezentând sponsorizare și/sau mecenat, burse private, în limita prevăzută de lege, din care:	44		
- din anul curent	44.1		
- raportate din perioada precedentă	44.2		
Impozit pe profit anual (rd. 43 – rd. 44) > = 0	45		17.819
Impozit pe profit stabilit în urma inspecției fiscale pentru anul fiscal de raportare și care se regăsește în indicatorii din formular	46		
Impozit pe profit declarat pentru anul de raportare prin formularul 100/impozit reținut la sursă în anul de raportare	47	147.002	
Diferența de impozit pe profit datorat (rd.45 – rd. 46 – rd.47) > = 0	48		17.819
Diferența de impozit pe profit de recuperat (rd.46 + rd.47 – rd. 45) > = 0	49	147.002	0
Cod Bugetar			20470101XX
Suma de control			9.962.507

2.1.1.2 Analiza evoluției situației economice privind activitatea entității în baza declarației 101 din 2015 și a declarației 101 din 2016

Bugetul de venituri și cheltuieli pentru anul 2015 a fost aprobat prin Hotărârea nr. 107 din 30.04.2015 a Consiliului Local al Municipiului Arad, iar bugetul pentru anul 2016, prin HCLM nr. 203/22 iunie 2016.

Consiliul de Administrație al S.C. Gospodărirea Comunală Arad S.A. avizează proiectul Bugetului de venituri și cheltuieli pentru anul 2016 prin Decizia nr. 37/15.06.2016.

Ținând cont de informațiile preluate din declarația 101 pentru cei doi ani se observă o îmbunătățire a activității prin creșterea profitului de la un an la altul, de la 69.887 lei la 81.384 lei.

Veniturile din exploatare cât și cheltuielile din exploatarea în 2016 au fost ușor diminuate față de anul 2015, astfel rezultatul din exploatare în 2016 a înregistrat o scădere semnificativă de la 123.846 lei în anul 2015 la 96.159 lei în 2016.

Din analiza valorilor referitoare la cheltuielile nedeductibile se constată o scădere majoră de 459.344 lei, 489.330 lei reprezentând suma din anul 2015, iar 29.986 lei cea din anul 2016.

Sub aspectul profitului impozabil în anul 2015 este înregistrată suma de 559.217 lei, iar în anul 2016 se constată o scădere la 111.370 lei, iar impozitul pe profit este în suma de 17.819 lei în 2016.

Pentru perioada de la 01.12.16 la 31.12.16, diferența de impozit pe profit de recuperat este de 0.00 lei.

Raportat la perioada menționată, se observă o îmbunătățire a activității la nivel de entitate.

2.2 Cadrul instituțional de funcționare

Prezentul Plan de Administrare a fost elaborat în baza Ordonanței de urgență nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice (publicată în M.O., Partea I nr. 883/14.12.2011), cu respectarea prevederilor Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.

Conform art.30 (1) din O.U.G. 109/2011, în termen de 30 de zile de la data numirii sale, Consiliul de Administrație elaborează și prezintă Adunării generale a acționarilor, spre aprobare, Planul de administrare, care include strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat.

Prezentul Plan de Administrare a fost elaborat în spiritul practicilor și principiilor guvernantei corporative, dezvoltate de Organizația de Cooperare Economică și Dezvoltare, în scopul de a optimiza procesele și relațiile manageriale, precum și pe cele de administrare, constituite la nivelul societății pe acțiuni prin asigurarea unei transparențe sporite a selecției organismelor de administrație și a celor de management, prin creșterea responsabilității manageriale, precum și prin crearea unor mecanisme suplimentare de protecție a drepturilor acționarilor societății, în conformitate cu reglementările O.U.G. nr. 109/2011.

2.3 Cadrul legal

Planul de Administrare se pliază în totalitate pe legislația aplicabilă societăților comerciale din România, coroborată cu legislația și reglementările existente în domeniul serviciilor comunitare de utilități publice în general, precum și cu alte acte normative, respectiv:

- **Legea nr. 15/1990**, privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale, cu modificările și completările ulterioare;
- **Legea nr. 31/1990**, privind societățile – republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- **Legea nr. 544/2001**, privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
- **Legea nr. 51/2006**, privind serviciile comunitare de utilități publice – republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- **Legea nr. 215/2001**, privind Administrația publică locală - republicare, cu modificările și completările ulterioare;
- **Ordonanța de Urgență nr. 109/2011**, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- **Hotărârea de Guvern nr. 123/2002** pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001, privind liberul acces la informațiile de interes public;
- **Hotărârea Consiliului Local nr. 344/1997**, privind înființarea S.C Gospodăria Comunală Arad S.A.
- **Actul constitutiv** al S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A.;
- **Contractul de mandat** nr. 609/20.05.2015.

CAPITOLUL III

PRINCIPII DIRECTOARE PRIVIND ADMINISTRAREA SOCIETĂȚII PE ACȚIUNI ÎN 2017

Administrarea S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. pe perioada mandatului actualului Consiliului de Administrație va viza pe de o parte continuarea demersurilor de modernizare și re tehnologizare a societății pe acțiuni, în vederea furnizării unor servicii de calitate superioară pentru consumatori, respectiv a unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății pe acțiuni, iar pe de altă parte, armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative elaborate de către Organizația pentru cooperare economică și Dezvoltare și cu Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

În conformitate cu aceste documente, în continuare vor fi prezentate o serie de principii și direcții strategice de acțiune, corelate cu strategia de dezvoltare a societății pe acțiune și cu programul managerial al membrilor Consiliului de Administrație, prin care se va asigura integrarea instrumentului managerial specific guvernanței corporative în practicile manageriale curente la nivelul societății pe acțiuni.

3.1 Relația cu consumatorii

Relația cu consumatorii va avea la bază următoarele linii directoare:

- **Îmbunătățirea calității serviciilor prestate** - pe de o parte se va realiza o îmbunătățire calitativă a serviciilor prestate, ca urmare a finalizării lucrărilor de extindere, modernizare și/sau reabilitare, iar pe de altă parte se va realiza o monitorizare atentă a modului de interacțiune a angajaților cu consumatorii, în vederea sancționării comportamentelor care dăunează imaginii societății;
- **Transparentizarea fluxurilor comunicationale** - prin aplicarea unei proceduri formalizate la nivel de entitate prin respectarea fluxului per circuitului documentelor, identificate și actualizate prin Nomenclatorul arhivistic;
- **Soluționarea promptă a reclamațiilor** - se vor realiza îmbunătățiri succesive ale valorilor țintă aferente indicatorilor de performanță ce vizează interacțiunea cu cetățenii, utilizând sistemul de evaluare a performanțelor ca pârghie coercitivă pentru angajați în vederea îmbunătățirii relației cu cetățenii;
- **Conștientizare și implicare** - se va elabora o politică integrată de atragere a noi consumatori în rețeaua de furnizare a serviciilor prestate;
- **Confidențialitate** - se va elabora o politică de confidențialitate cu privire la datele cu caracter personal ale consumatorilor;
- **Performanță** - pornind de la sistemul de evaluare a performanțelor personalului, care va fi extins în continuare, pentru posturile care presupun interacțiunea cu cetățeanul vor fi stabilite nivele de servicii care vor fi aduse la cunoștință consumatorilor.

3.2 Relația cu acționarii

Relațiile cu acționarii vor avea la bază următoarele linii directoare:

- **Transparentă și comunicare** - semestrial va fi înaintat Adunării Generale a Acționarilor un raport de activitate a administratorilor societății pe acțiuni, prin intermediul căruia se va monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de administrare, vor fi prezentate principalele decizii strategice adoptate la nivelul Consiliului de Administrație și va fi înaintat un plan de acțiune sintetic cu obiectivele din planul de administrare ce urmează a fi îndeplinite în perioada următoare. De asemenea, acționarii vor fi informați cu privire la ședințele Consiliului de Administrație, fiind invitați să participe la aceste întâlniri;
- **Management participativ** - deciziile strategice ce revin în sarcina Consiliului de Administrație vor fi adoptate cu avizul consultativ al Adunării Generale a Acționarilor, instituindu-se la nivelul societății pe acțiuni o manieră de lucru modernă, colaborativă;
- **Implicare activă** - acționarii vor fi consultați cu privire la schemele de compensare practicate în cazul disponibilizărilor sau în cazul situațiilor prevăzute de lege.

3.3 Relația cu managerii

Relația cu managerii va avea la bază următoarele linii directoare:

- **Disciplină și autoritate** - vor fi instituite criterii suplimentare de performanță pentru persoanele care exercită prerogative manageriale, care îi vor responsabiliza pe aceștia inclusiv pentru comportamentul personalului subordonat;
- **Instruire** - va fi elaborat un program distinct de formare profesională a personalului cu atribuții în domeniul managementului, pe fondul existenței unui număr ridicat de manageri de nivel mediu și inferior care sunt mult prea puternic ancorati în activitățile coordonate, tratând în subsidiar aspectele manageriale ale muncii prestate;
- **Planificarea succesorală** - la nivelul fiecărui post de management va fi nominalizată și inițiată o persoană care va prelua prerogativele de conducere, în cazul indisponibilizării totale sau parțiale a ocupantului funcției de conducere; persoanele în cauză vor urma la rândul lor programul de formare profesională destinat managerilor și vor dispune de aceeași autonomie decizională în raport cu subordonații;
- **Tratament nediscriminatoriu** - rezultatele evaluărilor profesionale și criteriile de performanță vor fi interpretate identic pentru toți managerii;
- **Evitarea conflictului de interese** - administratorii se vor asigura de faptul că deciziile adoptate de către manageri nu sunt subiective și nu intră sub incidența conflictelor de interese.

3.4 Relația cu angajații

Relația cu angajații va avea la bază următoarele linii directoare:

- **Stabilitate și motivare** - angajații vor fi motivați în mod pozitiv să desfășoare o activitate de calitate, va fi menținut un climat organizațional favorabil performanței, și vor fi menținute toate stimulentele extrasalariale de care beneficiază în prezent angajații societății pe acțiuni;
- **Armonizarea intereselor** - vor fi organizate întâlniri lunare între administratori, în vederea apropierii managementului de execuție și adoptării unor măsuri operative de a veni în întâmpinarea nevoilor exprimate de angajați;
- **Consolidarea spiritului de echipă** - vor fi încurajate activitățile de echipă, atât în cadrul societății pe acțiuni cât și în afara acesteia.

3.5 Relația cu alți colaboratori

Relația generală cu alți colaboratori va avea la bază următoarele linii directoare:

- **Acces direct la informație** - societatea pe acțiuni va furniza tuturor părților interesate informații de interes general complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății de acțiuni, cu privire la obiectivele de dezvoltare a societății și la strategia acesteia, la mecanismele în baza cărora sunt adoptate deciziile, nivelurile și politica salarială a personalului de conducere, precum și la orice alte informații de interes public. În acest sens vor fi consolidate relațiile dintre Consiliul de Administrație și Departament Resurse Umane, Marketing Administrativ;
- **Corectitudine** - societatea pe acțiuni va fi supusă anual unui audit financiar extern, independent și obiectiv, care să confirme veridicitatea situației economice și financiare a societății.

Toate aceste linii directoare vor fi respectate de către administratori, manageri și personalul societății pe acțiuni, astfel încât alinierea la standardele și criteriile de guvernare corporativă să se realizeze rapid și complet.

CAPITOLUL IV

OBIECTIVE ȘI PRINCIPII STRATEGICE PRIVIND ADMINISTRAREA SOCIETĂȚII PE ACȚIUNI ÎN 2017

4.1 Principii generale

Planul de Administrare pentru **S.C. Gospodărirea Comunală Arad S.A.** trebuie să fie concentrat pe respectarea unor principii fundamentale de guvernanță corporativă, având ca scop, maximizarea și eficientizarea rezultatelor activității societății pe acțiuni.

Consiliul de Administrație al **S.C. Gospodărirea Comunală Arad S.A.** va aplica următoarele principii ale guvernanței corporative:

- ✓ În domeniul administrării se vor aplica măsuri ce vor antrena toate componentele managementului în realizarea obiectivelor propuse acționând pentru:
 - Adaptarea relațiilor cu colaboratorii prin implementarea principiilor guvernanței corporative, reglementate prin OUG nr.109/2011;
 - Permanentizarea, cu frecvență săptămânală, a ședințelor de tip participativ cu invitarea managementului de nivel superior (Director General), dar și a unor invitați din partea managementului de nivel mediu (șefi ai departamentelor funcționale, șefi de secții);
 - Consultarea permanentă a reprezentanților salariaților, respectiv a sindicatului, cu privire la principalele decizii cu impact în zona asigurării unor condiții decente de muncă și viață.

✓ În domeniul utilizării în mod eficient a forței de muncă se va asigura concentrarea resursei umane pentru îndeplinirea obiectivelor prioritare, acționând pentru:

- Stabilirea obiectivelor prioritare pentru activitatea societății de acțiuni;
- Elaborarea de documente programatice: Strategia de Dezvoltare, Planul de Administrare, Planul de Management și aducerea acestora la cunoștința managementului mediu și a personalului societății pe acțiuni;
- Monitorizarea și controlul permanent a modului și gradului de realizare a obiectivelor;
- Implementarea indicatorilor de performanță în vederea evaluării rezultatelor activităților organizaționale.

✓ În domeniul eficientizării actului de management, se va acționa pentru :

- Elaborarea și implementarea de planuri de carieră pentru pozițiile din organizație care sunt considerate de importanță strategică;
- Generalizarea sistemului de evaluare a performanțelor la nivelul tuturor verigilor organizatorice și posturilor din cadrul societății pe acțiuni;
- Evaluarea personalului în vederea identificării angajaților cu potențial de a suplini posturile de conducere;
- Elaborarea și actualizarea permanentă a strategiei de dezvoltare a resurselor umane, în corelare cu obiectivele strategice ale organizației, care va include o componentă privind planificarea profesională.

4.2. Priorități strategice în administrarea societății pe acțiuni

Prin prezentul Plan de Administrare, Consiliul de Administrație al **S.C. Gospodărirea Comunală Arad S.A.**, își va asuma următoarele priorități strategice pentru anul 2017:

4.2.1. Reorganizarea administrativă

În vederea realizării obiectivelor asumate, prin semnarea Contractelor de Angajament, **S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A.**, va produce modificări organizatorice prin următoarele măsuri și acțiuni :

- elaborarea și implementarea unei noi organigrame în vederea concentrării resurselor umane, tehnice și financiare către activitățile prioritare și asigurarea responsabilității instituționale;
- înființarea unor departamente, prin reorganizarea celor existente sau angajarea de personal specializat, care să asigure transparența decizională, colaborarea cu specialiștii Consiliului Local al Municipiului Arad în atragerea de fonduri de la U.E., în vederea promovării și implementării de proiecte privind modernizarea și dezvoltarea activităților specificate, atragerea de noi resurse financiare pentru a acoperi necesarul solicitat de îndeplinirea obiectivelor asumate;
- analizarea și propunerea spre aprobare de către Consiliul Local al Municipiului Arad a unor măsuri, inițiative legislative, privind externalizarea unor servicii, activități; asocierea cu alte entități în vederea realizării unor proiecte, crearea de parteneriate publice private în domeniul de activitate al societății pe acțiuni, care să concure la o eficientizare reală a modului de utilizare a tuturor categoriilor de resurse;
- asigurarea unui nivel ridicat de profesionalism printr-o continuă perfecționare profesională a angajaților societății pe acțiuni.

4.2.2. Reducerea costurilor

Prioritate strategică pentru **S.C Gospodăria Comunală Arad S.A.** este și reducerea cheltuielilor, respectiv a costurilor de producție, fapt pentru care acesta va acționa prin :

- eficientizarea activității de achiziții publice, a achizițiilor de servicii și lucrări, cât și a celei de achiziții a materiilor prime, produselor și pieselor de schimb;
- respectarea normativelor tehnice și a normelor de consum;
- achizițiile de material, materii prime, produse, piese de schimb să nu conducă la mobilizări pe stoc;
- respectarea programelor de întreținere și reparații a echipamentelor, utilajelor și mijloacelor de transport;
- creșterea productivității muncii prin utilizarea judicioasă a resurselor umane și a celor tehnologice;
- recuperarea mai eficientă a pagubelor produse patrimoniului societății pe acțiuni.

4.2.3. Extinderea obiectului de activitate

Este necesar ca, prioritar, Consiliul de Administrație să acționeze pentru diversificarea obiectului de activitate al societății pe acțiuni, luând următoarele măsuri:

- elaborarea de inițiative legislative legale, la nivelul Consiliului Local al Municipiului Arad, a căror aprobare să creeze posibilitatea prestării de servicii și lucrări către alți beneficiari decât Consiliul Local;
- intrarea în asocieri, parteneriate cu alte societăți specializate pentru realizarea de prestații sau lucrări;

4.2.4. Calitatea actului de administrare

Creșterea calității actului de administrare, cu efecte atât asupra eficientizării activității manageriale, dar și asupra creșterii calității prestațiilor și a lucrărilor realizate, reprezintă prioritatea

principală pentru Consiliul de Administrație al S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A., acesta urmând să acționeze prin:

- reorganizarea personalului, conform noii organigrame, pentru a se dirija personalul de specialitate cu studii superioare către activitățile prioritare;
- asigurarea profesionalismului și responsabilizării deciziei manageriale prin garantarea obiectivității și transparenței alegerii managerilor; -
- programele de achiziții pentru anul 2017 vor prevedea achiziții a căror utilizare va fi benefică creșterii calității serviciilor noastre, iar altele pentru a elimina închirierea de la terți;
- utilizarea de produse, materii prime, materiale, de bună calitate va asigura o creștere a gradului de satisfacție a beneficiarilor în ceea ce privește calitatea prestațiilor și lucrărilor realizate de către societatea pe acțiuni.

4.3 Obiective strategice

Obiectivele strategice generale vizează:

- ✓ asigurarea unei integrări funcționale a teritoriului național în spațiul european, prin sprijinirea interconectării eficiente a rețelelor energetice, de transporturi și broadband;
- ✓ creșterea calității vieții prin dezvoltarea infrastructurii tehnico-edilitare și a serviciilor publice, în vederea asigurării unor spații urbane și rurale de calitate, atractive și inclusive;
- ✓ dezvoltarea unei rețele de localități competitive și coezive, prin sprijinirea specializării teritoriale și formarea zonelor urbane funcționale;
- ✓ protejarea patrimoniului natural și construit și valorificarea elementelor de identitate teritorială;
- ✓ creșterea capacității instituționale de gestionare a proceselor de dezvoltare teritorială.

Obligația asumată de către Consiliul de Administrație al S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. prin semnarea Contractelor de Mandat de către membrii acestuia, este, pentru anul 2017, realizarea obiectivelor strategice constând în:

4.3.1. Finalizarea obiectivelor de investiții în curs de execuție

În vederea diminuării efectelor negative asupra derulării în condiții optime a activităților din cadrul societății pe acțiuni, Consiliul de Administrație va pune în aplicare măsuri ce vor dinamiza execuția și finalizarea investițiilor nefinalizate.

4.3.2. Îndeplinirea obiectivelor cuprinse în strategia de dezvoltare a Consiliului Local al Municipiului Arad

4.3.2.1 Păstrarea, conservarea și amenajarea zonelor verzi existente precum și identificarea și amenajarea de noi zone verzi, interzicerea distrugerii spațiilor verzi

Obiective

- Protejarea și întreținerea spațiilor verzi existente și amenajarea locurilor deschise pentru a deveni spații verzi;
- Depistarea terenurilor care pot fi valorificate și amenajate ca zone verzi;
- Reorganizarea curților: interioare și punerea lor în valoare prin realizarea unor proiecte cu scopuri turistice;

- Revitalizarea esplanadei Mureșului prin reamenajarea spațiilor plantate pentru a le face cât mai atractive pentru public;
- Regândirea Ștrandului Neptun ca zonă de agrement și reamenajarea acestuia;
- Realizarea de noi parcuri orașenești, precum și realizarea unor parcuri cu caracter sportiv pe lunca Mureșului;
- Amenajarea scuarurilor stradale și a zonei-verzi din jurul blocurilor;
- Reconversia unor terenuri care nu mai sunt funcționale în scopul pentru care au fost create inițial;
- Educația ecologică și conștientizarea populației asupra necesității spațiilor verzi;
- Sancționarea celor care aduc prejudicii spațiilor verzi;
- Încurajarea întreținerii și densității „verdelui particular”(curți, incinte etc.);
- Controlul strict al tuturor arborilor urbani și sancționarea celor care afectează acest patrimoniu;
- Densificarea plantațiilor înalte din parcuri;
- Protecția plantației din axa Bulevardul principal; nu există nicio rațiune pentru ca ea să fie afectată în viitorii 50 de ani. Arborii sunt în plină forță și la speciile respective de foioase (tei, majoritari) durata medie de viață este de circa 120 de ani! Zona este deja un veritabil „biotop”;
- Realizarea de perdele de protecție pe direcțiile vânturilor dominante.

Consiliul Local al Municipiului Arad reprezintă autoritatea tutelară a **S.C. Gospodărirea Comunală Arad S.A.** pe toată perioada anului 2017, de mandat a Consiliului de Administrație astfel încât o importanță deosebită va fi acordată următoarelor măsuri cu efect asupra realizării obiectivelor strategice ale Consiliului Local:

- creșterea gradului de încredere al clienților și pentru;
- asigurarea unei transparențe permanente legate de acțiunile întreprinse de societatea pe acțiuni în vederea realizării obiectului de activitate;
- interacțiunea și comunicarea permanentă cu reprezentanții Consiliului Local, cu alte organisme ale administrației locale și centrale, pentru a avea relații de colaborare cât mai bune și avantajoase îndeplinirii obiectivelor;
- informarea permanentă și corectă a factorilor responsabili din cadrul Consiliului Local al Municipiului Arad, pentru ca aceștia să stabilească în mod corespunzător politicile, obiectivele strategice ale Consiliului Local al Municipiului Arad.

4.3.4. Creșterea calității lucrărilor

În vederea creșterii calității lucrărilor, Consiliul de Administrație va acționa pentru :

- reorganizarea administrativă a **S.C. Gospodărirea Comunală Arad S.A.**, pentru utilizarea mai eficientă a tuturor categoriilor de resurse;
- redefinirea și redimensionarea activităților pentru a căror derulare, în condiții calitative optime și fără investiții majore se pot obține rezultate corespunzătoare;
- definirea unor activități a căror dezvoltare conduce la creștere economică și promovarea de programe de achiziții;
- monitorizarea permanentă a modului în care sunt respectate condițiile contractuale, privind durata de execuție și calitatea lucrărilor la proiectele angajate cu alte societăți;
- auditarea activităților legate de achiziția materialelor, produselor, materialelor de construcții și prefabricatelor;
- auditarea activităților legate de verificarea și controlul calității

4.4 Criterii de performanță

În vederea realizării obiectivelor strategice menționate, Planul de Administrare prevede o serie de criterii de performanță, exprimate cantitativ, pe baza obligațiilor asumate prin Contractul de mandat al directorului general, astfel:

- Rata profitului brut
- Productivitatea muncii
- Perioada de recuperare a creanțelor
- Perioada de rambursare a datoriilor
- Ponderea salariaților în costuri
- Plata redevenței

Planul de Administrare al S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. este documentul care detaliază ansamblul obiectivelor strategice asumate pentru perioada anului 2017, pentru a căror realizare se vor dispune acțiuni și măsuri cuantificabile: calitativ, cantitativ și valoric, stabilindu-se niște indicatori definiți ca și criteriu de performanță.

CAPITOLUL V **DISPOZIȚII FINALE**

Principiile directe privind administrarea S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. în anul 2017, *obiectivele strategice, fintele de performanță și prioritățile strategice statuate prin prezentul Plan de Administrare*, se constituie în standarde de performanțe obligatorii pentru echipa de management a societății pe acțiuni, reprezentând parte componentă a *Planului de Management și a Politicilor de dezvoltare la nivel de arie funcțională*.

Planul de Administrare reprezintă un *instrument de planificare strategică a politicii de administrare a S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A.*, fiind ca atare un document de referință pentru toți administratorii și managerii societății pe acțiuni, din momentul aprobării și aducerii acestuia la cunoștința managerilor.

Respectarea prevederilor Planului de Administrare nu este facultativă, este obligatorie, iar nerespectarea sa atrage sancționarea administrativă, pecuniară sau penală în conformitate cu prevederile documentelor de înființare a societății pe acțiuni și a prevederilor legislației în vigoare privind funcționarea acestor entități.

Îndeplinirea de către managementul executiv a obiectivelor stabilite prin Planul de Administrare, presupune elaborarea și aprobarea unui *Plan de Management* constituit din ansamblul activităților și acțiunilor care trebuie să fie corelate, coordonate, orientate unitar pentru atingerea obiectivelor respective și asumate de către conducerea executivă a S.C. **Gospodăria Comunală Arad S.A.**.