

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI
a asociatului unic al
SOCIETĂȚII GOSPODARUL BRETEAN SERV S.R.L.
perioada 2026–2030

CUPRINS

(1) Prezentare generală.....	5
(2) Cadrul strategic – art. 6 lit. a)	6
Obiectivele sectoriale pe termen mediu și lung	8
Obiectivele fiscal-bugetare pe termen mediu și lung ale statului.....	8
(3) Cerințe contextuale	9
Circumstanțe interne relevante.....	9
Circumstanțe externe relevante.....	11
Încadrarea întreprinderii publice și obligațiile de serviciu public – art. 6 lit. c) și d).....	12
Obiectul obligației de serviciu public.....	12
Angajamentul autorității publice tutelare privind asigurarea compensațiilor corespunzătoare sau plata obligației	13
Prioritățile Consiliului de Administrație pentru viitorul mandat.....	14
(4) Viziunea generală a autorității publice tutelare cu privire la misiunea și obiectivele întreprinderii publice – art. 6 lit. b).....	14
Viziunea Gospodarul Bretean Serv S.R.L.	15
Misiunea Gospodarul Bretean Serv S.R.L.....	15
Direcțiile strategice de acțiune determinate de cerințele contextuale.....	16
(5) Implicarea/Sprijinul/Angajamentul autorității publice tutelare	17
(6) Așteptările asociatului unic	18
6.1 Așteptări privind performanța operațională – art. 6 lit. h)	18
6.2 Așteptări privind performanța financiară	19
6.3 Așteptări privind politica de investiții – art. 6 lit. f)	19
6.4 Așteptări privind obiectivele de mediu	19
6.5 Așteptări privind obiectivele referitoare la clienți și beneficiari – art. 6 lit. h).....	20
6.6 Așteptări privind politica de resurse umane	20
6.7 Așteptări privind guvernanta corporativă, etica, comunicarea și digitalizarea – art. 6 lit. g) și i).....	21
6.8 Așteptări privind politica de dividende/vărsăminte din profitul net – art. 6 lit. e)	22
6.9 Așteptări privind indicatorii specifici activității societății.....	22
Precizări privind monitorizarea, raportarea și evaluarea	23
(7) Elemente suplimentare prevăzute la art. 7 din Anexa nr. 1b la H.G. nr. 639/2023	24
7.1 Evaluarea mediului de afaceri și a riscurilor la care este expusă societatea	24
7.2 Evaluarea principalelor acțiuni întreprinse până la data redactării prezentei Scrisori	25
7.3 Așteptări privind cheltuielile de capital, reducerea cheltuielilor și alte aspecte ale activității	25
7.4 Îngrijorări privind evaluarea ex post a indicatorilor de performanță	26

7.5 Tendințe de reglementare în domeniul de activitate al societății	26
--	----

Unitatea Administrativ-Teritorială Comuna Bretea Română, în calitate de autoritate publică tutelară și asociat unic al Societății Gospodarul Bretean Serv S.R.L., cu sediul în comuna Bretea Română nr. 104A, Județul Hunedoara, înmatriculată la Oficiul Registrului Comerțului sub nr. J20/450/2017, CUI 37365308, cu un capital social de 25.000 lei, elaborează prezenta Scrisoare de așteptări pentru stabilirea performanțelor așteptate de la organele de administrare și conducere ale societății, pentru perioada 2026–2030. Mandatul administratorilor selectați va avea o durată de 4 ani și va începe la data numirii de către organul societar competent.

Prezentul document este elaborat în temeiul O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, și al Normelor metodologice aprobate prin H.G. nr. 639/2023, cu modificările și completările ulterioare, inclusiv al anexei nr. 1b privind regulile generale pentru redactarea Scrisorii de așteptări. Documentul exprimă dezideratele U.A.T. Comuna Bretea Română privind evoluția societății în perioada 2026–2030.

Scrisoarea de așteptări face parte integrantă din Componenta inițială a planului de selecție, constituie reper pentru elaborarea profilului consiliului și a profilului candidatului, pentru declarațiile de intenție ale candidaților incluși pe lista scurtă și pentru planul de administrare, și recomandă obiectivele și indicatorii de performanță avuți în vedere de autoritatea publică tutelară.

Structura prezentei Scrisori de așteptări asigură acoperirea integrală a elementelor obligatorii prevăzute la art. 6 din Anexa nr. 1b la H.G. nr. 639/2023, astfel:

- a) sinteza strategiei guvernamentale și/sau locale în domeniul în care acționează întreprinderea publică, inclusiv obiectivele sectoriale și fiscal-bugetare pe termen mediu și lung – capitolul (2) Cadrul strategic;
- b) viziunea autorității publice tutelare și a asociatului unic, misiunea și obiectivele întreprinderii publice – capitolul (4);
- c) încadrarea întreprinderii publice în categoria comercial, de monopol sau serviciu public – secțiunea Încadrarea întreprinderii publice și obligațiile de serviciu public;
- d) obiectul obligației de serviciu public și angajamentul autorității publice tutelare privind asigurarea compensațiilor corespunzătoare sau plata obligației – aceeași secțiune;
- e) așteptări privind politica de dividende/vărsăminte din profitul net – subcapitolul 6.8;
- f) așteptări privind politica de investiții – subcapitolul 6.3;
- g) așteptări privind comunicarea cu organele de administrare și conducere – subcapitolul 6.7 și secțiunea Precizări privind monitorizarea, raportarea și evaluarea;
- h) așteptări privind calitatea și siguranța serviciilor și produselor oferite – subcapitolele 6.1 și 6.5;
- i) așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernanței corporative – subcapitolul 6.7.

Suplimentar elementelor obligatorii prevăzute la art. 6, prezenta Scrisoare de așteptări cuprinde și elementele opționale prevăzute la art. 7 din Anexa nr. 1b la H.G. nr. 639/2023, astfel:

- a) evaluarea mediului de afaceri în care operează întreprinderea publică și a riscurilor de natură financiară, reputațională, operațională, de sănătate, mediu și siguranță în muncă, precum și a acțiunilor de diminuare a acestora – subcapitolul 7.1;
- b) evaluarea principalelor acțiuni întreprinse de întreprinderea publică până la momentul redactării prezentei Scrisori, în vederea gestionării condițiilor în care aceasta operează – subcapitolul 7.2;

- c) așteptările asociatului unic privind cheltuielile de capital, reducerea creanțelor restante, calitatea serviciilor și modul de administrare a infrastructurii, performanța operațională și productivitatea muncii – subcapitolul 7.3;
- d) îngrijorările privind evaluarea ex post a indicatorilor de performanță – subcapitolul 7.4;
- e) tendințele de reglementare în domeniul în care societatea își desfășoară activitatea – subcapitolul 7.5.

Indicatorii de performanță recomandați prin prezenta Scrisoare sunt selectați atât dintre indicatorii financiari și nefinanțari prevăzuți în anexele nr. 2a și 2b la Anexa nr. 2 la H.G. nr. 639/2023, cuprinși în Anexa nr. 1 la prezenta Scrisoare, cât și dintre indicatorii specifici activității societății, prin care se măsoară natura și relevanța activității acesteia, cuprinși în subcapitolul 6.9.

Gospodarul Bretean Serv S.R.L. desfășoară lucrări de construcții ale clădirilor rezidențiale și nerezidențiale, precum și activități delegate privind serviciul public de salubritate și administrarea domeniului public și privat al Comunei Bretea Română, în concordanță cu obiectivele locale, naționale și europene aplicabile.

(1) Prezentare generală

Societatea este administrată de 3 administratori, în urma procedurii de selecție prevăzute de lege.

Lista directorilor și CV-urile acestora sunt publicate, prin grija președintelui consiliului de administrație, pe pagina de internet a societății, pe întreaga durată a mandatului acestora.

Responsabilitățile directorului general sunt stabilite prin contractul de mandat încheiat cu societatea, prin administratori, în conformitate cu O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Planul de administrare va pune în valoare viziunea managerială a administratorilor și a directorilor, asupra perspectivelor de evoluție ale Societății GOSPODARUL BRETEAN SERV SRL fundamentate pe continuarea implementării și consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare, având la bază premisa că numai prin capitalizarea permanentă a societății poate fi asigurată o dezvoltare durabilă în condiții de eficiență.

Potrivit actului constitutiv, organele de conducere sunt: Asociatul Unic, administratorii/Consiliul de Administrație și Directorii societății.

Planul de administrare va reflecta politica generală a Consiliului de Administrație și anume aceea de a consolida poziția Societății GOSPODARUL BRETEAN SERV SRL. în raport cu celelalte companii de profil similar din România și de a continua să fie un factor de stabilitate pentru angajații săi, pentru familiile acestora, și totodată pentru utilizatorii serviciilor din aria sa de operare.

Direcțiile de dezvoltare ale Societății Gospodarul Bretean Serv SRL., definite prin Planul de administrare și operaționalizate prin componenta de management, ce urmează a fi elaborate și prezentate de administratori și directorii societății, vor avea la bază principiile guvernanței corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalii săi colaboratori: utilizatorii serviciilor, autorități locale, autorități de reglementare, organisme de control, angajați și alte categorii de colaboratori interni și externi.

Administratorii și directorii intenționează ca, pe durata mandatului ce le revine, Societatea Gospodarul Bretean Serv SRL. să fie tratată de către toți partenerii Societății din mediul economic ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene.

Pornind de la acest deziderat, ariile strategice de activitate ale societății vor fi reprezentate de:

- promovarea calitatii si eficientei serviciului;
- protectia sanatatii populatiei;
- sustinerea calitatii si eficientei serviciului;
- gestionarea serviciului pe criterii de transparenta, competitivitate si eficienta;
- protectia si conservarea mediului inconjurator si a sanatatii populatiei;
- promovarea programelor de dezvoltare si reabilitare a sistemului de salubritate, pe baza unui mecanism eficient de planificare multianuala a investitiilor;
- activitatea de investitii ca unică modalitate de a asigura paritatea competitivă cu companiile care operează pe piața de profil, un obiectiv strategic al companiei fiind acela al atragerii de noi fonduri direcționate către modernizarea companiei, creând astfel noi locuri de muncă, noi perspective de dezvoltare profesională și noi standarde de calitate pentru serviciile prestate și nu în ultimul rând respectarea normelor europene de mediu;
- responsabilitatea fata de cetateni;
- nediscriminarea si egalitatea de tratament a utilizatorilor;
- tarifierea echitabila, corelata cu calitatea si cantitatea serviciului prestat;
- informarea, constientizarea si responsabilizarea publicului in legatura cu problemele de mediu;
- informarea periodica a utilizatorilor asupra politicilor de dezvoltare a serviciului de salubritate;
- respectarea cerintelor din legislatia privind protectia mediului referitoare la salubritatea localitatilor;
- securitatea serviciului;
- sustinerea dezvoltarii economico-sociale a localitatii;
- asigurarea calitatii si continuitatii serviciului;
- respectarea cerintelor din legislatia privind protectia mediului referitoare la salubritate.

Societatea GOSPODARUL BRETEAN SERV S.R.L. își desfășoară activitatea în baza Contractului de Delegare prin concesiune, a gestiunii serviciului de administrare a domeniului public si privat al comunei Bretea Romana nr. 2537/29.11.2023, respectiv a Contractului de delegare a gestiunii serviciului public de salubritate a comunei Bretea Romana județul Hunedoara, pentru activitățile „Măturat, spălat și stropit al cailor publice din localitate, inclusiv colectarea si transportul deșeurilor de pământ și pietre provenite de pe căile publice la depozitele de deșeuri, precum și a deșeurilor provenite din coșurile stradale la depozitele de deșeuri si sau instalațiile de tratare” și „Curațarea și transport al zăpezii de pe căile publice din localitate si mentinerea in functiune a acestora pe timp de polei sau de îngheț” nr. 219/03.02.2025.

Permanent, operatorul implementeaza masuri si desfasoara activitati in vederea indeplinirii obligatiilor ce ii revin.

(2) Cadrul strategic – art. 6 lit. a)

Sinteza strategiei guvernamentale și/sau locale în domeniul în care acționează Societatea GOSPODARUL BRETEAN SERV SRL

În „Strategia națională privind economia circulară” aprobată prin HG nr. 1172/2022, cu modificările și completările ulterioare, se prevede faptul că evoluția capitalului economic și social nu mai poate fi separată de impactul pe care activitatea umană îl are asupra cadrului natural. Dezvoltarea sistemelor socio-economice în economia circulară trebuie să acorde importanța cuvenită structurii și capacității productive și de suport a capitalului natural astfel încât să protejăm mediile naturale, să reducem pierderea unor servicii ecosistemice valoroase și degajarea în mediu a poluanților, ex:

emisii, imisii, deșeuri. Tranziția de la un model economic liniar la unul circular este un proces complex și de lungă durată și se bazează pe următoarele trei principii fundamentale:

1. Eliminarea treptată a deșeurilor nerecuperabile și reducerea poluării.
2. Păstrarea produselor și materialelor la cea mai înaltă valoare de utilizare cât mai mult timp posibil.
3. Regenerarea sistemelor naturale, biodiversitate și ecosisteme.

Deșeurile din construcții și desființări reprezintă încă una dintre cele mai importante provocări pentru îmbunătățirea economiei circulare în sectorul construcțiilor. Acest lucru se datorează, în primul rând, schemelor de reciclare deficitare și a depozitării ilegale de deșeuri, care este încă o practică răspândită în România. În acest sens sunt stabilite următoarele obiective specifice:

- Creșterea cererii de materiale/agregate reciclate produse la nivel local;
- Consolidarea practicilor de aprovizionare durabile prin creșterea cererii;
- Creșterea capacității de recuperare și valorificare locală a materialelor de construcții;
- Reducerea cantității de deșeuri care nu sunt gestionate corespunzător și care nu sunt valorificabile.

„Strategia națională pentru dezvoltarea durabilă a României 2030”, aprobată prin H.G. nr. 877/2018 prevede atingerea următoarelor puncte procentuale privind reciclarea deșeurilor, până în anul 2030, astfel:

- materiale plastice 55%;
- lemn 30%;
- metale feroase 80%;
- aluminiu 60%;
- sticlă 75%;
- hârtie și carton 85%.

În **„Strategia de dezvoltare locală pentru perioada 2021-2027”** sunt cuprinse o serie de proiecte prioritare, care conduc la dezvoltarea comunei și care majoritatea sunt în curs de implementare. Aceasta strategie urmărește crearea unui cadru catalizator în care resursele interne ale comunei să fie mobilizate și împreună cu resursele externe atrase să genereze procesul de schimbare dorit.

O privire sintetică la nivel teritorial local al comunei Bretea Română schitează un cadru strategic pe verticală cu șase elemente.

1. Strategia județului Hunedoara și a localităților învecinate: planuri județene, masterplanuri de infrastructură;
2. Planul de dezvoltare a Regiunii de Vest 2021-2027 și Programul Operațional Regional de Vest 2021-2027;
3. Strategiile sectoriale ale României și planuri naționale relevante;
4. Acordul de Parteneriat și Programele Operaționale 2021-2027 finanțate din Fondurile Europene Structurale și de Investiții 2021-2027;
5. Politicile Uniunii Europene, inclusiv Politica de Coeziune și alte politici sectoriale și programele de finanțare gestionate de CE;
6. Agenda 2030 și cele 17 obiective de dezvoltare durabilă;
7. Accesare fonduri europene prin PNRR/2022/C3/S/I.1.A.-Directiva cadru privind deșeurile directiva 2008/98/CE modificată prin Directiva UE 2018/851.

Corelarea cu politicile fiscal-bugetare

Potrivit art. 2 alin. (1) din Anexa nr. 1b la H.G. nr. 639/2023, Scrisoarea de așteptări este fundamentată atât pe strategia din sectorul în care acționează întreprinderea publică, cât și pe politicile fiscal-bugetare. În acest sens, obiectivele stabilite societății se corelează cu măsurile de disciplină financiară și de limitare a cheltuielilor aplicabile operatorilor economici cu capital public, cu limitele de cheltuieli aprobate prin bugetul local al Comunei Bretea Română, cu obligațiile privind fundamentarea, aprobarea și execuția bugetului de venituri și cheltuieli al societății, precum și cu obligațiile de plată la termen către bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale de stat și bugetul local.

În consecință, orice angajament asumat de organele de administrare și conducere trebuie să fie sustenabil în raport cu resursele bugetare alocate și cu veniturile proprii realizabile, fără a genera arierate sau obligații care depășesc capacitatea de finanțare a societății.

Obiectivele sectoriale pe termen mediu și lung

Activitatea societății se raportează la obiectivele sectoriale stabilite prin cadrul normativ și strategic al serviciilor comunitare de utilități publice, respectiv Legea serviciilor comunitare de utilități publice nr. 51/2006, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Legea serviciului de salubritate a localităților nr. 101/2006, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 92/2021 privind regimul deșeurilor, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 17/2023, precum și Planul național de gestionare a deșeurilor și planul județean de gestionare a deșeurilor aplicabil județului Hunedoara.

Din acestea decurg, pentru operatorii serviciului public de salubritate și pentru operatorii de administrare a domeniului public, următoarele obiective sectoriale pe termen mediu și lung:

- a) asigurarea accesului tuturor utilizatorilor din aria de delegare la un serviciu de salubritate continuu, de calitate și la tarife fundamentate;
- b) creșterea ratei de pregătire pentru reutilizare și reciclare a deșeurilor municipale, potrivit Țintelor asumate de România prin transpunerea Directivei 2008/98/CE privind deșeurile, astfel cum a fost modificată prin Directiva (UE) 2018/851, respectiv 55% până în anul 2025, 60% până în anul 2030 și 65% până în anul 2035;
- c) reducerea cantității de deșeuri municipale eliminate prin depozitare la maximum 10% din cantitatea totală de deșeuri municipale generate, până în anul 2035, potrivit Directivei (UE) 2018/850;
- d) extinderea și consolidarea colectării separate a fluxurilor de deșeuri, inclusiv a celor provenite din activitățile de salubritate stradală și din lucrările de construcții și desființări;
- e) profesionalizarea operatorilor locali, prin dotare tehnică adecvată, personal calificat și proceduri de lucru formalizate;
- f) menținerea unei politici tarifare fundamentate, care să asigure recuperarea costurilor justificate ale prestării serviciului, în condiții de suportabilitate pentru utilizatori;
- g) reducerea impactului activităților asupra mediului și a factorului de risc pentru sănătatea populației, prin respectarea integrală a cerințelor legale de mediu aplicabile salubrității localităților.

Obiectivele fiscal-bugetare pe termen mediu și lung ale statului

În perioada acoperită de prezenta Scrisoare, cadrul fiscal-bugetar național este orientat către consolidarea bugetară și corectarea graduală a deficitului bugetar, în cadrul procedurii de deficit excesiv aplicabile României și al angajamentelor asumate prin planul bugetar-structural național

pe termen mediu, cu limitarea creșterii cheltuielilor primare nete și cu întărirea disciplinei financiare la nivelul entităților cu capital public.

La nivelul societății, aceste obiective se transpun în următoarele cerințe, care au caracter de constrângere permanentă asupra deciziei manageriale:

- a) respectarea disciplinei financiare instituite prin Ordonanța Guvernului 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;
- b) fundamentarea, aprobarea și execuția bugetului de venituri și cheltuieli în structura și la termenele prevăzute de lege, cu încadrarea strictă în limitele aprobate;
- c) corelarea cheltuielilor de natură salarială cu volumul de activitate și cu productivitatea muncii, precum și cu limitele aprobate prin bugetul de venituri și cheltuieli;
- d) evitarea înregistrării de plăți restante și achitarea la termen a obligațiilor către bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale de stat, bugetele fondurilor speciale și bugetul local;
- e) încadrarea angajamentelor asumate în limitele creditelor bugetare aprobate autorității publice tutelare prin bugetul local, potrivit Legii nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- f) fundamentarea oricărei propuneri de investiție, de majorare tarifară sau de creștere a cheltuielilor prin raportare la sursele de finanțare efectiv realizabile, fără generarea de arierate.

(3) Cerințe contextuale

Contextul actual al Societății Gospodarul Bretea Serv S.R.L. este determinat de specificul său dual, respectiv de operator local al unor servicii publice de interes local și, în același timp, de societate cu obiect principal în sfera lucrărilor de construcții pentru clădiri rezidențiale și nerezidențiale. Societatea desfășoară, în principal, activități de administrare a domeniului public și privat al Comunei Bretea Română, precum și activități delegate de salubritate, incluzând măturatul, spălatul și stropitul căilor publice, colectarea și transportul deșeurilor stradale, precum și curățarea și transportul zăpezii și menținerea în funcțiune a căilor publice pe timp de polei sau îngheț. Activitatea societății se desfășoară în baza contractelor de delegare nr. 2537/29.11.2023 și nr. 219/03.02.2025, ceea ce imprimă societății un caracter pronunțat de executare a obligațiilor de serviciu public, în condiții de continuitate, regularitate, calitate și eficiență.

Circumstanțe interne relevante

a) Structura de organizare

Societatea este organizată ca societate cu răspundere limitată cu asociat unic, respectiv Comuna Bretea Română, și funcționează în sistem unitar de administrare, printr-un consiliu de administrație format din 3 membri. Structura organizațională este una redusă, adecvată dimensiunii locale a activității, însă această dimensiune implică o dependență ridicată de calitatea deciziei manageriale, de claritatea alocării atribuțiilor și de capacitatea de coordonare operativă. Totodată, organigrama aprobată prevede 15 posturi, dintre care numai 9 sunt ocupate, ceea ce indică un deficit de resurse umane care poate afecta capacitatea de execuție, continuitatea serviciilor, viteza de răspuns la solicitările comunității și implementarea investițiilor sau a măsurilor de modernizare.

În acest context, viitorii administratori trebuie să aibă capacitatea de a adapta structura organizațională la nevoile reale ale societății, de a delimita clar responsabilitățile între nivelul de

administrare și nivelul executiv și de a susține ocuparea graduală a posturilor-cheie, cu respectarea constrângerilor bugetare și a cerințelor de eficiență.

b) Starea economică și financiară a societății

Din perspectiva modelului de funcționare, societatea are un profil de operator local orientat în principal spre executarea serviciilor delegate de autoritatea publică tutelară și spre realizarea de lucrări și activități conexe în folosul comunității locale. Capitalul social este relativ redus, respectiv 25.000 lei, ceea ce evidențiază nevoia unei administrări prudente a lichidităților, a unui control strict al costurilor, a unei planificări riguroase a investițiilor și a unei corelări permanente între volumul serviciilor prestate, tarifele aprobate și capacitatea de autofinanțare.

În lipsa unor rezerve financiare semnificative, societatea este expusă riscului de presiune pe fluxul de numerar, în special în situația creșterii costurilor operaționale, a necesității de achiziție de utilaje sau echipamente, a unor condiții meteorologice nefavorabile care cresc necesarul de intervenție ori a întârzierilor în decontarea serviciilor. În consecință, pentru viitorul mandat este esențială consolidarea disciplinei financiare, creșterea predictibilității veniturilor, reducerea cheltuielilor evitabile și fundamentarea realistă a tuturor investițiilor.

c) Guvernanța corporativă a societății

Societatea se află într-un cadru de guvernanță care trebuie consolidat în raport cu exigențele O.U.G. nr. 109/2011 și H.G. nr. 639/2023. Deși forma de administrare este reglementată, iar atribuțiile organelor societare sunt stabilite prin actul constitutiv și prin contractele de mandat, nivelul de maturitate al guvernanței corporative trebuie dezvoltat în direcția profesionalizării consiliului de administrație, întăririi funcției de supraveghere strategică, creșterii calității raportărilor și formalizării mecanismelor interne de control, risc, etică și conformitate.

Pentru această societate, guvernanța corporativă nu trebuie tratată exclusiv ca obligație formală de conformare, ci ca instrument practic de creștere a performanței și de reducere a vulnerabilităților operaționale. În mod particular, este necesară întărirea disciplinei de raportare către autoritatea publică tutelară, stabilirea clară a indicatorilor de performanță, monitorizarea periodică a acestora și instituirea unor proceduri de notificare rapidă a devierilor de la țintele asumate.

d) Sistemele și instrumentele de management implementate / neimplementate

Din analiza documentelor rezultă necesitatea dezvoltării sau maturizării unor sisteme manageriale esențiale pentru funcționarea performantă a societății. În mod prioritar, este necesară consolidarea managementului prin obiective, a managementului performanței și a sistemului de control intern managerial. Totodată, pentru specificul activității societății, sunt relevante: managementul calității serviciilor publice, managementul riscurilor operaționale și financiare, managementul investițiilor, managementul resurselor umane și managementul relației cu beneficiarul public și cu cetățenii.

În prezent, contextul local și dimensiunea redusă a societății pot conduce la o abordare preponderent operațională și reactivă a managementului. În viitorul mandat este necesară trecerea către un model managerial mai structurat, bazat pe planificare, procedurare, indicatori de performanță, evaluare periodică și trasabilitatea deciziilor.

e) Gradul de digitalizare

Societatea operează într-un domeniu în care digitalizarea nu reprezintă doar un obiectiv de modernizare administrativă, ci și o condiție pentru eficientizarea activității. Gradul actual de digitalizare trebuie evaluat din perspectiva existenței unor instrumente informatice pentru evidența lucrărilor și intervențiilor, planificarea activității, monitorizarea consumurilor, urmărirea costurilor, raportarea indicatorilor, gestionarea documentelor, arhivarea electronică și comunicarea instituțională.

Având în vedere așteptarea formulată prin prezenta scrisoare privind îmbunătățirea sistemului informatic integrat și implementarea managementului performanței, rezultă că digitalizarea reprezintă o direcție de dezvoltare explicită a societății. În consecință, viitorii administratori trebuie să urmărească introducerea progresivă a unor instrumente digitale proporționale cu dimensiunea societății, dar suficiente pentru a asigura control managerial, trasabilitate, transparență și eficiență operațională.

f) Alte aspecte interne relevante

Un element intern semnificativ îl reprezintă caracterul mixt al obiectului de activitate, care cuprinde atât servicii publice locale delegate, cât și un obiect principal specific sectorului construcțiilor. Acest element poate constitui un avantaj, prin flexibilitatea activităților și posibilitatea valorificării resurselor proprii în lucrări de interes local, dar implică și necesitatea unei delimitări clare a priorităților, costurilor și responsabilităților, astfel încât să nu fie afectată funcția principală de operator al serviciilor publice locale.

De asemenea, dimensiunea locală a societății implică o vizibilitate ridicată în raport cu comunitatea. Orice disfuncționalitate operațională, întârziere, reclamație sau incident de calitate are impact direct și imediat asupra percepției publice, ceea ce impune un management atent al relației cu cetățenii și al imaginii instituționale.

Circumstanțe externe relevante

a) Piețele-țintă și aria de operare

Principala „piață” a societății este reprezentată de teritoriul administrativ al Comunei Bretea Română și de necesitățile serviciilor publice locale delegate de autoritatea publică tutelară. În consecință, societatea nu operează într-un mediu concurențial clasic, ci într-un regim de prestare a unor servicii publice de interes local, în care performanța este evaluată cu prioritate prin calitatea, continuitatea, promptitudinea și eficiența serviciilor.

Totuși, existența obiectului principal în domeniul construcțiilor și a unui obiect de activitate extins, conform actului constitutiv, poate crea premise pentru diversificarea controlată a activităților, în măsura în care aceasta rămâne compatibilă cu interesul public local, cu resursele efective ale societății și cu exigențele legale privind utilizarea patrimoniului și a resurselor operatorului public.

b) Mediul de afaceri și mediul operațional

Societatea este influențată de condițiile concrete ale mediului local: mărimea comunității, dispersia geografică a intervențiilor, starea infrastructurii locale, sezonalitatea unor activități, prețul carburanților, costul materialelor, accesul la forță de muncă calificată și disponibilitatea utilajelor. Pentru activitățile de salubritate stradală, dezapezire și administrare a domeniului public, impactul condițiilor meteorologice și al gradului de uzură a infrastructurii este deosebit de relevant.

În același timp, presiunea generală de pe piața muncii, creșterea costurilor cu resursele și echipamentele, precum și concurența pentru personal calificat pot afecta direct capacitatea societății de a presta servicii la standardele așteptate.

c) Contextul legislativ

Societatea funcționează într-un cadru normativ complex, determinat în principal de legislația societară, de legislația privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, de normele privind serviciile comunitare de utilități publice, de legislația din domeniul salubrității, de reglementările privind administrarea bunurilor publice și private ale unităților administrativ-teritoriale, de normele financiar-bugetare aplicabile operatorilor economici cu capital public și de legislația privind achizițiile, protecția mediului, sănătatea și securitatea în muncă.

Acest context normativ impune administratorilor și conducerii executive un nivel ridicat de conformare, capacitate de actualizare rapidă la modificările legislative și aptitudinea de a transpune cerințele legale în proceduri interne, contracte, indicatori și decizii manageriale.

d) Noi cerințe europene și direcții de politică publică

Activitatea societății este influențată și de obiectivele naționale și europene privind dezvoltarea durabilă, economia circulară, reducerea impactului asupra mediului, îmbunătățirea gestionării deșeurilor și modernizarea serviciilor publice locale. Sunt relevante, în acest sens, repere precum Strategia națională privind economia circulară, Strategia națională pentru dezvoltarea durabilă a României 2030, politicile de coeziune și oportunitățile de finanțare din fonduri europene și PNRR.

Pentru societate, aceste orientări se traduc în obligația de a presta servicii compatibile cu exigențele de protecție a mediului, de a reduce practicile ineficiente sau poluante, de a susține investiții în utilaje și procese mai performante și de a valorifica oportunitățile de finanțare nerambursabilă pentru modernizarea activității.

e) Relația cu autoritatea publică tutelară și cu comunitatea locală

Fiind o societate aflată în portofoliul U.A.T. Comuna Bretea Română și executând servicii publice delegate, societatea se află într-o relație instituțională directă și permanentă cu autoritatea publică tutelară. Această relație trebuie gestionată în parametri de legalitate, transparență și responsabilitate, fără confuzie între rolul de autoritate contractantă/tutelară și rolul organelor societare. În același timp, societatea trebuie să mențină o relație funcțională și credibilă cu comunitatea locală, întrucât satisfacția cetățenilor reprezintă un indicator implicit major al performanței sale.

Încadrarea întreprinderii publice și obligațiile de serviciu public – art. 6 lit. c) și d)

Având în vedere natura activităților delegate și finalitatea acestora, Gospodarul Bretean Serv S.R.L. se încadrează în categoria întreprinderilor publice cu obligații de serviciu public, desfășurând totodată activitățile comerciale permise de actul constitutiv.

În aplicarea art. 6 lit. c) din Anexa nr. 1b la H.G. nr. 639/2023, societatea Gospodarul Bretean Serv S.R.L. se încadrează în categoria „serviciu public”. Încadrarea este determinată de faptul că activitatea preponderentă a societății constă în prestarea, în regim de gestiune delegată de către autoritatea publică tutelară, a serviciului public de salubritate și a activităților de administrare a domeniului public și privat al Comunei Bretea Română. Activitatea de construcții și celelalte activități permise prin actul constitutiv au caracter complementar, se desfășoară în condiții de piață și nu modifică această încadrare. Societatea nu deține și nu exercită un monopol reglementat.

Obligațiile de serviciu public constau în prestarea continuă, regulată, sigură și eficientă a activităților de salubritate și de administrare a domeniului public și privat al Comunei Bretea Română, în condițiile contractelor de delegare, hotărârilor autorității deliberative, programelor de lucrări și tarifelor aprobate.

Autoritatea publică tutelară va asigura, în limitele competențelor legale, ale contractelor și ale bugetelor aprobate, plata serviciilor și lucrărilor efectiv prestate, confirmate și acceptate. Societatea va asigura evidențierea corespunzătoare a veniturilor și cheltuielilor aferente principalelor activități, pentru evaluarea corectă a costurilor și rezultatelor.

Obiectul obligației de serviciu public

Obiectul obligației de serviciu public încredințate societății, în sensul art. 6 lit. d) din Anexa nr. 1b la H.G. nr. 639/2023, este următorul:

- a) prestarea activităților serviciului public de salubritate a Comunei Bretea Română, respectiv măturatul, spălatul și stropitul căilor publice din localitate, inclusiv colectarea și transportul deșeurilor de pământ și pietre provenite de pe căile publice la depozitele de deșeuri, precum și a deșeurilor provenite din coșurile stradale la depozitele de deșeuri ori la instalațiile de tratare, respectiv curățarea și transportul zăpezii de pe căile publice din localitate și menținerea în funcțiune a acestora pe timp de polei sau de îngheț, potrivit contractului de delegare a gestiunii nr. 219/03.02.2025;
- b) administrarea domeniului public și privat al Comunei Bretea Română, potrivit contractului de delegare prin concesiune nr. 2537/29.11.2023, cu executarea lucrărilor de întreținere, reparații și intervenție aferente bunurilor încredințate.

Obligația de serviciu public se execută în condiții de continuitate, regularitate, siguranță, calitate și eficiență, la parametrii, în programele de lucru și la tarifele aprobate de Consiliul Local al Comunei Bretea Română, cu respectarea regulamentelor și caietelor de sarcini ale serviciilor delegate. Societatea nu poate refuza sau întrerupe prestarea activităților delegate decât în cazurile și în condițiile expres prevăzute de lege și de contractele de delegare.

Angajamentul autorității publice tutelare privind asigurarea compensațiilor corespunzătoare sau plata obligației

În considerarea obligațiilor de serviciu public menționate, autoritatea publică tutelară, în calitate de asociat unic, își asumă următoarele angajamente:

- a) să prevadă anual, în bugetul local, creditele bugetare necesare pentru plata contravalorii activităților și lucrărilor efectiv prestate, confirmate și acceptate potrivit contractelor de delegare;
- b) să achite sumele datorate în termenele contractuale, astfel încât executarea obligației de serviciu public să nu genereze dezechilibre ale fluxului de numerar al societății;
- c) în situația în care tarifele aprobate nu mai acoperă costurile justificate ale prestării activităților delegate, să analizeze și să dispună, după caz, ajustarea sau modificarea tarifelor, potrivit art. 43 din Legea nr. 51/2006, republicată, cu modificările și completările ulterioare, ori acordarea unei compensații pentru costurile nete ocazionate de îndeplinirea obligației de serviciu public;
- d) să stabilească nivelul oricărei compensații astfel încât aceasta să nu depășească ceea ce este necesar pentru acoperirea costurilor nete ocazionate de îndeplinirea obligațiilor de serviciu public, inclusiv un profit rezonabil, evitându-se supracompensarea, în acord cu Decizia 2012/21/UE a Comisiei privind aplicarea articolului 106 alineatul (2) din Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene în cazul ajutoarelor de stat sub formă de compensații pentru obligația de serviciu public acordate anumitor întreprinderi cărora le-a fost încredințată prestarea unui serviciu de interes economic general;
- e) să verifice, cel puțin o dată la finalul fiecărui exercițiu financiar, absența supracompensării și să dispună recuperarea eventualelor sume acordate în exces;
- f) să asigure un cadru contractual și decizional predictibil, în care parametrii serviciului, programele de lucru și modalitatea de plată sunt stabilite anticipat și modificate numai prin act al organului competent.

Corelativ, societatea are obligația de a organiza și de a menține evidența contabilă distinctă a veniturilor și cheltuielilor aferente fiecărei activități delegate, separat de celelalte activități desfășurate în condiții de piață, de a fundamenta costurile pe elemente și de a pune la dispoziția

autorității publice tutelare, la solicitarea acestora, toate documentele justificative necesare verificării costurilor nete și a nivelului compensației.

Prioritățile Consiliului de Administrație pentru viitorul mandat

Având în vedere circumstanțele interne și externe de mai sus, se apreciază că, pentru mandatul viitorului Consiliu de Administrație, aferent perioadei 2026–2030, prioritățile Consiliului de Administrație al Societății Gospodarul Bretean Serv S.R.L. trebuie să fie următoarele:

1. Consolidarea capacității operaționale a societății, prin dimensionarea adecvată a resurselor umane, acoperirea posturilor esențiale, organizarea eficientă a activităților delegate și reducerea vulnerabilităților care pot afecta continuitatea serviciilor publice.
2. Creșterea eficienței economico-financiare, prin controlul riguros al costurilor, fundamentarea tarifelor și cheltuielilor, întărirea disciplinei financiare, protejarea lichidității și corelarea permanentă a obligațiilor asumate cu resursele disponibile.
3. Modernizarea graduală a bazei materiale și a proceselor de lucru, inclusiv prin atragerea de surse de finanțare nerambursabilă și prin promovarea investițiilor care susțin creșterea calității serviciilor și reducerea costurilor de exploatare.
4. Îmbunătățirea sistemului de management și a controlului intern, prin introducerea unei abordări bazate pe obiective, indicatori, proceduri, management al riscurilor, raportare periodică și responsabilizare managerială.
5. Creșterea nivelului de digitalizare a societății, în special pentru planificarea activităților, evidența intervențiilor, monitorizarea costurilor, arhivarea documentelor, raportarea către autoritatea publică tutelară și urmărirea indicatorilor de performanță.
6. Consolidarea guvernantei corporative, a eticii și a conformității, prin clarificarea rolurilor organelor societății, întărirea transparenței, respectarea obligațiilor de raportare și implementarea unor reguli interne clare privind integritatea, conflictul de interese și conduita profesională.
7. Orientarea consecventă către interesul public local și către cetățean, prin creșterea calității și promptitudinii serviciilor, reducerea reclamațiilor, îmbunătățirea comunicării cu beneficiarii și susținerea obiectivelor de dezvoltare locală ale comunei.
8. Alinierea activității societății la cerințele de mediu și dezvoltare durabilă, inclusiv prin adoptarea unor practici operaționale responsabile, reducerea impactului asupra mediului și integrarea obiectivelor economiei circulare în activitatea relevantă a societății.

(4) Viziunea generală a autorității publice tutelare cu privire la misiunea și obiectivele întreprinderii publice – art. 6 lit. b)

Viziunea autorității publice tutelare cu privire la misiunea și obiectivele întreprinderii publice, pastrează prerogativele politicilor și a strategiilor de dezvoltare a serviciilor publice de salubritate, precum și dreptul de a urmări, de a controla și de a supraveghea îndeplinirea obligațiilor privind realizarea serviciilor de salubritate și cuprinde cel puțin următoarele:

- a) Îmbunătățirea condițiilor de viață ale populației;
- b) Responsabilitatea față de cetățeni;
- c) Adaptabilitatea serviciului la cerințele comunității locale;
- d) Conservarea și protecția mediului înconjurător;
- e) Asigurarea calității și continuității serviciului;

- f) Tarifarea echitabila, corelata cu calitatea si cantitatea serviciului prestat;
- g) Transparenta, consultarea si antrenarea in decizii a cetatenilor;
- h) Administrarea corecta si eficienta a bunurilor proprietate publica sau privata a unitatii administrativ-teritoriale si a banilor publici;
- i) Securitatea serviciului;
- j) Sustinerea dezvoltarii economico-sociale a localitatii;
- k) Promovarea calitatii si eficientei serviciului;
- l) Dezvoltarea durabila a serviciului;
- m) Gestionarea serviciului pe criterii de transparenta, competitivitate si eficienta;
- n) Protejarea domeniului public si privat si punerea in valoare a acestuia;
- o) Protectia si conservarea mediului inconjurator si a sanatatii populatiei;
- p) Respectarea cerintelor din legislatia privind protectia mediului referitoare la salubritate;
- q) Tarifele pentru activitatile prestate trebuie sa fie defalcate pe categorii de lucrari/servicii/operatiuni, iar modificarea si ajustarea acestora se aproba de Consiliul Local al comunei Bretea Romana;
- r) Tarifele trebuie sa conduca la atingerea urmatoarelor tinte: asigurarea prestarii serviciului la nivelurile de calitate si a indicatorilor de performanta; realizarea unui raport calitate-cost cat mai bun pentru serviciile prestate si asigurarea unui echilibru intre riscurile si beneficiile asumate de parti;
- s) Atragerea surselor de finantare nerambursabile in realizarea investitiilor de protectie a mediului;
- t) Programul de investitii se aproba de autoritatea publica tutelara si are ca surse de finantare: fonduri proprii ale operatorului si fonduri proprii ale beneficiarului. Investitiile de orice natura si din orice surse de finantare se vor realiza in conformitate cu legislatia incidenta in domeniu.

Viziunea Gospodarul Bretean Serv S.R.L.

Viziunea autorității publice tutelare și a asociatului unic este ca Gospodarul Bretean Serv S.R.L. să devină și să se consolideze ca un operator public local modern, eficient, bine administrat, orientat către interesul comunității, capabil să asigure servicii publice de calitate, continue și sigure, să administreze responsabil resursele încredințate și să contribuie activ la dezvoltarea durabilă a Comunei Bretea Română.

În această viziune, societatea trebuie să evolueze de la un model predominant operațional, centrat pe executarea obligațiilor curente, către un model de administrare bazat pe performanță, planificare, responsabilitate managerială, disciplină financiară, transparență decizională și capacitate de modernizare continuă, astfel încât să răspundă adecvat nevoilor comunității și exigențelor cadrului normativ aplicabil întreprinderilor publice.

Misiunea Gospodarul Bretean Serv S.R.L.

Misiunea societății este de a presta, în condiții de legalitate, continuitate, eficiență și responsabilitate, servicii publice locale și activități de gospodărire comunală necesare administrării corespunzătoare a domeniului public și privat al Comunei Bretea Română, asigurând salubritatea, întreținerea, intervenția operativă și executarea lucrărilor necesare bunei funcționări a localității, în beneficiul direct al cetățenilor și în concordanță cu obiectivele de dezvoltare locală, protecție a mediului și utilizare prudentă a resurselor publice.

Misiunea societății implică, totodată, valorificarea eficientă a patrimoniului, a resurselor umane și a capacităților tehnice existente, creșterea calității serviciilor prestate, adaptarea continuă la

cerințele comunității și consolidarea poziției societății ca instrument operațional al autorității publice locale pentru realizarea obiectivelor de interes public.

Direcțiile strategice de acțiune determinate de cerințele contextuale

Având în vedere specificul societății, dimensiunea sa locală, natura serviciilor delegate, nevoia de întărire a capacității operaționale și de consolidare a guvernancei corporative, pentru perioada următorului mandat se conturează următoarele direcții strategice de acțiune:

- 1. Consolidarea și profesionalizarea activității operaționale**, astfel încât societatea să poată asigura, în mod continuu și la standarde corespunzătoare, serviciile publice aflate în sfera sa de competență.
- 2. Creșterea eficienței economico-financiare și a sustenabilității societății**, prin optimizarea costurilor, îmbunătățirea disciplinei financiare și utilizarea judicioasă a resurselor.
- 3. Modernizarea, digitalizarea și îmbunătățirea calității serviciilor**, inclusiv prin introducerea unor instrumente și procese care să permită o planificare și o monitorizare mai bună a activităților.
- 4. Consolidarea guvernancei corporative, a controlului intern și a managementului performanței**, în acord cu exigențele O.U.G. nr. 109/2011 și ale H.G. nr. 639/2023.
- 5. Alinierea activității societății la obiectivele de dezvoltare durabilă, protecție a mediului și responsabilitate față de comunitate**, prin promovarea unor servicii publice prestate în condiții de calitate, siguranță și impact redus asupra mediului.

În corelare cu specificul activității societății, cu cerințele contextuale identificate și cu așteptările autorității publice tutelare, obiectivele strategice ale Gospodarul Bretean Serv S.R.L. pentru mandatul viitorului Consiliu de Administrație, aferent perioadei 2026–2030 se structurează pe următoarele 7 categorii:

1. Obiective privind operațiunile

Asigurarea continuității, regularității și calității serviciilor de salubritate și administrare a domeniului public și privat al Comunei Bretea Română, în condiții de eficiență operațională și respectare a obligațiilor din contractele de delegare.

2. Obiective financiare

Creșterea eficienței economico-financiare a societății prin optimizarea costurilor, recuperarea integrală a cheltuielilor din veniturile încasate, îmbunătățirea fluxului de numerar și îndeplinirea la termen a obligațiilor către bugetul de stat și bugetul local.

3. Obiective privind investițiile

Promovarea și realizarea unui program de investiții orientat spre modernizarea, reabilitarea și dezvoltarea serviciilor prestate, prin utilizarea fondurilor proprii și, după caz, prin atragerea de surse de finanțare nerambursabile, în special pentru investiții cu impact asupra calității serviciilor și protecției mediului.

4. Obiective de mediu

Asigurarea conformării cu cerințele legale de mediu, reducerea impactului negativ asupra mediului, gestionarea rațională a resurselor și promovarea unor practici compatibile cu principiile dezvoltării durabile și ale economiei circulare.

5. Obiective comerciale

Creșterea calității relației cu beneficiarii serviciilor, adaptarea prestațiilor la cerințele comunității locale și consolidarea încrederii utilizatorilor prin transparență, comunicare și orientare constantă către nevoile acestora.

6. Obiective de resurse umane

Consolidarea capacității administrative și operaționale a societății prin ocuparea graduală a posturilor necesare, dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului și perfecționarea continuă a sistemului de muncă și management.

7. Obiective de guvernare corporativă

Consolidarea cadrului de guvernare corporativă prin respectarea principiilor de legalitate, transparență, etică, integritate și responsabilitate managerială, precum și prin implementarea sistemelor de management al performanței, control intern și digitalizare a proceselor relevante.

Nr. crt.	Categorie	Obiectiv strategic	Obiectiv operațional cascadat	Indicatori de monitorizare
1.	Obiective privind operațiunile	Asigurarea continuității și calității serviciilor	Organizarea și realizarea la timp a programelor de lucrări și intervenții; utilizarea eficientă a activelor, stocurilor și creanțelor.	Rotația activelor; rotația stocurilor; rotația creanțelor.
2.	Obiective financiare	Creșterea eficienței economico-financiare	Buget realist, lichiditate adecvată, îndatorare prudentă, controlul costurilor și îmbunătățirea rentabilității.	Lichiditate; levier; datorie/EBITDA; ROE; ROA; marje; creșterea cifrei de afaceri și a profitului.
3.	Obiective privind investițiile	Modernizarea și dezvoltarea investițiilor	Program anual și multianual de investiții, corelat cu nevoile operaționale și cu sursele de finanțare.	CapEx; rata cheltuielilor de capital; cercetare-dezvoltare.
4.	Obiective de mediu	Conformare de mediu și dezvoltare durabilă	Reducerea consumurilor și a impactului activităților asupra mediului.	Consum de energie; emisii domeniul 1; emisii domeniul 2.
5.	Obiective comerciale	Creșterea calității relației cu beneficiarii	Soluționarea solicitărilor, măsurarea satisfacției și adaptarea serviciilor la nevoile comunității.	Retenția clienților; satisfacția clienților; cota de piață.
6.	Obiective de resurse umane	Consolidarea capacității resurselor umane	Formare, sănătate și securitate, dimensionarea personalului, incluziune și egalitate de șanse.	Ore de formare; sistem și instruire SSM; accidente; FTE; locuri de muncă; incluziune; egalitate de gen.
7.	Obiective de guvernare corporativă	Consolidarea guvernării corporative	Transparență, etică, integritate, management al riscurilor, comunicare, evaluarea performanței și digitalizare graduală.	Independența și diversitatea CA; remunerare; reuniuni și participare; politici de risc; inovare și servicii noi (monitorizare).

(5) Implicarea/Sprijinul/Angajamentul autorității publice tutelare

Autoritatea publică tutelară, respectiv Comuna Bretea Română, în calitate de asociat unic al societății Gospodarul Bretea Serv S.R.L., își exprimă angajamentul de a susține dezvoltarea și funcționarea eficientă a societății, având în vedere rolul acesteia de operator local pentru activități de interes public și utilitate locală. Sprijinul autorității publice tutelare are în vedere asigurarea unui cadru instituțional stabil, predictibil și orientat spre performanță, care să permită societății îndeplinirea obiectivelor stabilite prin prezenta Scrisoare de așteptări.

Autoritatea publică tutelară va exercita atribuțiile ce îi revin cu respectarea separării dintre funcția de guvernanță și atribuțiile executive ale societății, urmărind susținerea unui management responsabil, eficient și conform principiilor de guvernanță corporativă. În acest sens, va sprijini măsurile necesare pentru îmbunătățirea calității serviciilor, creșterea eficienței economico-financiare, modernizarea activității, protecția mediului și orientarea către nevoile comunității locale.

În limita competențelor și a resurselor disponibile, autoritatea publică tutelară va susține realizarea investițiilor necesare pentru desfășurarea activității în condiții corespunzătoare și va menține un dialog instituțional constant cu organele de administrare și conducere ale societății, în vederea monitorizării modului de îndeplinire a obiectivelor și indicatorilor de performanță. Totodată, autoritatea publică tutelară va urmări consolidarea cadrului de guvernanță corporativă, evaluarea performanței și susținerea dezvoltării capacității administrative și profesionale a societății.

Prin prezenta Scrisoare de așteptări, autoritatea publică tutelară își asumă un rol activ și responsabil în raport cu societatea, prin stabilirea unor așteptări clare, monitorizarea rezultatelor și susținerea măsurilor necesare pentru ca Gospodarul Bretean Serv S.R.L. să funcționeze ca un operator public local eficient, credibil și orientat către interesul comunității.

(6) Așteptările asociatului unic

Așteptările de mai jos păstrează orientările formulate de autoritatea publică tutelară în proiectul inițial și sunt corelate cu setul actualizat de indicatori minimi. Valorile reprezintă niveluri minime anuale de referință pentru monitorizarea performanței societății.

6.1 Așteptări privind performanța operațională – art. 6 lit. h)

OBIECTIV STRATEGIC

Asigurarea continuității și calității serviciilor

OBIECTIVE OPERAȚIONALE

- Organizarea și realizarea la timp a programelor de lucrări și intervenții aferente serviciilor delegate.
- Creșterea capacității de reacție și reducerea timpului de răspuns la solicitările autorității publice tutelare și ale comunității locale.
- Îmbunătățirea calității, continuității și regularității serviciilor prestate, cu respectarea obligațiilor din contractele de delegare.
- Utilizarea eficientă a activelor, stocurilor și creanțelor, fără afectarea continuității serviciilor.
- Asigurarea siguranței serviciilor prestate și a lucrărilor executate, prin semnalizarea corespunzătoare a zonelor de intervenție, utilizarea de echipamente și utilaje conforme și verificate tehnic, respectarea normelor de sănătate și securitate în muncă și prevenirea riscurilor pentru utilizatori, pentru personalul propriu și pentru terți.
- Menținerea unui sistem de verificare a calității serviciilor și lucrărilor executate, cu evidențierea neconformităților constatate, a cauzelor acestora și a măsurilor corective aplicate.

INDICATOR DE PERFORMANȚĂ / MONITORIZARE	ȚINTĂ MINIMĂ ANUALĂ
Rata de rotație a activelor	2,96
Rata de rotație a stocurilor	11,91
Rata de rotație a creanțelor	12,75

6.2 Așteptări privind performanța financiară

OBIECTIV STRATEGIC

Creșterea eficienței economico-financiare

OBIECTIVE OPERAȚIONALE

- Îmbunătățirea disciplinei financiare prin fundamentarea realistă a bugetului și monitorizarea permanentă a costurilor.
- Creșterea gradului de încasare a veniturilor și reducerea creanțelor restante.
- Menținerea echilibrului financiar, protejarea lichidității și îndeplinirea la termen a obligațiilor de plată.
- Urmărirea prudentă a gradului de îndatorare și a rentabilității, în corelare cu obligațiile de serviciu public.

INDICATOR DE PERFORMANȚĂ / MONITORIZARE	ȚINTĂ MINIMĂ ANUALĂ
Rata lichidității curente	1,00
Lichiditatea imediată (test acid)	0,80
Levierul	<0,50
Datorie/EBITDA	<3,00
ROE – rentabilitatea capitalului propriu	2,01%
ROA – rentabilitatea activelor	1,14%
Marja profitului din exploatare	1,29%
Marja netă a profitului	0,28%
Rata de creștere a cifrei de afaceri nete	2,48%
Rata anuală de creștere/scădere a profitului/pierderii	0,11%

6.3 Așteptări privind politica de investiții – art. 6 lit. f)

OBIECTIV STRATEGIC

Modernizarea și dezvoltarea investițiilor

OBIECTIVE OPERAȚIONALE

- Elaborarea și implementarea unui program anual și multianual de investiții, corelat cu nevoile operaționale ale societății.
- Modernizarea graduală a bazei materiale, a utilajelor, echipamentelor și proceselor de lucru.
- Identificarea și valorificarea oportunităților de atragere a finanțărilor nerambursabile, în special pentru investiții cu impact asupra calității serviciilor și protecției mediului.
- Prioritizarea investițiilor în funcție de necesitate, cost, risc și capacitatea de finanțare.

INDICATOR DE PERFORMANȚĂ / MONITORIZARE	ȚINTĂ MINIMĂ ANUALĂ
CapEx	Monitorizare (se raportează valoarea anuală realizată)
Rata cheltuielilor de capital	2,46%
Rata cheltuielilor pentru cercetare și dezvoltare	Neaplicabil (societatea nu desfășoară activitate de C&D)

6.4 Așteptări privind obiectivele de mediu

OBIECTIV STRATEGIC

Conformare de mediu și dezvoltare durabilă

OBIECTIVE OPERAȚIONALE

- Asigurarea conformării permanente cu obligațiile și cerințele legale aplicabile în domeniul protecției mediului.
- Reducerea impactului activităților societății asupra mediului prin practici operaționale responsabile.
- Promovarea utilizării eficiente a resurselor și a măsurilor compatibile cu principiile dezvoltării durabile și ale economiei circulare.

INDICATOR DE PERFORMANȚĂ / MONITORIZARE	ȚINTĂ MINIMĂ ANUALĂ
Consumul de energie	-1,30%
Emisiile din domeniul de aplicare 1	-5,78%
Emisiile din domeniul de aplicare 2	-0,80%

6.5 Așteptări privind obiectivele referitoare la clienți și beneficiari – art. 6 lit. h)

OBIECTIV STRATEGIC

Creșterea calității relației cu beneficiarii

OBIECTIVE OPERAȚIONALE

- Îmbunătățirea relației cu beneficiarii prin soluționarea promptă și completă a solicitărilor și sesizărilor.
- Adaptarea prestațiilor societății la nevoile comunității locale și la așteptările beneficiarilor serviciilor.
- Consolidarea încrederii utilizatorilor prin transparență, comunicare periodică și valorificarea feedbackului primit.

INDICATOR DE PERFORMANȚĂ / MONITORIZARE	ȚINTĂ MINIMĂ ANUALĂ
Rata de retenție a clienților	80,00%
Scorul de satisfacție al clienților	89,00%
Cota de piață	Monitorizare

6.6 Așteptări privind politica de resurse umane

OBIECTIV STRATEGIC

Consolidarea capacității resurselor umane

OBIECTIVE OPERAȚIONALE

- Asigurarea ocupării graduale și justificate a posturilor necesare pentru desfășurarea activității în condiții de continuitate și eficiență.
- Dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului prin instruire și perfecționare continuă.
- Îmbunătățirea organizării muncii și creșterea responsabilizării personalului în raport cu obiectivele societății.
- Menținerea unui sistem efectiv de sănătate și securitate în muncă și prevenirea accidentelor.
- Respectarea egalității de șanse, a nediscriminării și a obligațiilor legale privind incluziunea.

INDICATOR DE PERFORMANȚĂ / MONITORIZARE	ȚINTĂ MINIMĂ ANUALĂ
Numărul mediu de ore de formare per angajat	18

INDICATOR DE PERFORMANȚĂ / MONITORIZARE	ȚINTĂ MINIMĂ ANUALĂ
Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	DA
Numărul de instruiți în materie de siguranță	4
Frecvența totală a vătămărilor înregistrate	0
Frecvența vătămărilor grave	0
Numărul de angajați echivalent normă întreagă	Monitorizare
Noi locuri de muncă adăugate în cursul anului	Monitorizare
Procentul angajaților cu handicap	Conform legii
Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin	30%
Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin	0%

6.7 Așteptări privind guvernanța corporativă, etica, comunicarea și digitalizarea – art. 6 lit. g) și i)

OBIECTIV STRATEGIC

Consolidarea guvernanței corporative

OBIECTIVE OPERAȚIONALE

- Consolidarea mecanismelor de guvernanță corporativă, control intern și management al riscurilor.
- Implementarea și monitorizarea managementului prin obiective și a managementului performanței.
- Respectarea competențelor asociatului unic, ale consiliului de administrație și ale conducerii executive și delimitarea clară a rolurilor acestora.
- Aplicarea principiilor de etică, integritate, transparență, confidențialitate și evitare a conflictelor de interese.
- Asigurarea comunicării complete, corecte și la termen cu autoritatea publică tutelară și notificarea fără întârziere a abaterilor și riscurilor semnificative.
- Transmiterea către autoritatea publică tutelară a unui raport trimestrial privind stadiul realizării obiectivelor și al indicatorilor-cheie de performanță, precum și a raportului anual de activitate, în termenele prevăzute de lege.
- Notificarea în scris a autorității publice tutelare cu privire la cauzele care determină devierea de la indicatorii-cheie de performanță asumați și cu privire la impactul acestora, în cel mult 10 zile de la apariția cauzei sau de la momentul la care devierea devine previzibilă.
- Punerea la dispoziția autorității publice tutelare, la solicitarea acesteia, a informărilor, analizelor și documentelor justificative necesare exercitării funcției de monitorizare, precum și participarea la ședințele de analiză organizate de aceasta.
- Informarea prealabilă a autorității publice tutelare cu privire la operațiunile cu impact semnificativ asupra patrimoniului, lichidității sau continuității serviciilor publice delegate.
- Creșterea graduală a digitalizării și monitorizarea oportunităților de inovare, fără a modifica prioritățile operaționale stabilite de APT.

INDICATOR DE PERFORMANȚĂ / MONITORIZARE	ȚINTĂ MINIMĂ ANUALĂ
Numărul de brevete per 100 de angajați	Monitorizare
Numărul de brevete din ultimii 3 ani per 100 de angajați	Monitorizare
Ponderea vânzărilor de servicii și produse noi	Monitorizare

INDICATOR DE PERFORMANȚĂ / MONITORIZARE	ȚINTĂ MINIMĂ ANUALĂ
Rata membrilor independenți în consiliul de administrație	>50%
Ponderea componentelor fixe în remunerarea directorilor executivi	66,67%
Ponderea componentelor variabile în remunerarea directorilor executivi	0%
Valoarea totală a pachetului de remunerare	Conform legii
Numărul de reuniuni ale consiliului de administrație	4
Rata de participare la reuniunile consiliului de administrație	100%
Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	DA
Rata membrilor de sex feminin în consiliul de administrație	33,33%

6.8 Așteptări privind politica de dividende/vărsăminte din profitul net – art. 6 lit. e)

OBIECTIV STRATEGIC

Creșterea eficienței economico-financiare

OBIECTIVE OPERAȚIONALE

- Repartizarea prudentă a profitului net și efectuarea la termen a dividendelor/vărsămintelor, cu menținerea echilibrului financiar al societății.
- Respectarea hotărârilor asociatului unic și a cadrului legal aplicabil operatorilor economici cu capital public.
- Corelarea distribuirii profitului cu necesarul de lichiditate și cu programul de investiții aprobat.

INDICATOR DE PERFORMANȚĂ / MONITORIZARE	ȚINTĂ MINIMĂ ANUALĂ
Rata de plată a dividendelor	50,00%

6.9 Așteptări privind indicatorii specifici activității societății

În aplicarea art. 6 alin. (3) și (4) din Anexa nr. 2 la H.G. nr. 639/2023, pe lângă indicatorii financiari și nefinanțari prevăzuți în anexele nr. 2a și 2b, autoritatea publică tutelară recomandă și următorii indicatori specifici, prin care se măsoară natura și relevanța activității societății, respectiv prestarea serviciului public de salubritate, administrarea domeniului public și privat și executarea lucrărilor aferente. Acești indicatori se monitorizează pe toată durata mandatului și stau la baza negocierii indicatorilor-cheie de performanță anexați contractelor de mandat.

Nr.	Indicator specific	Mod de calcul	U.M.	Ținta minimă anuală
1	Gradul de realizare a programului de prestații aferent salubrității stradale	Activități realizate / activități programate × 100	%	100%
2	Respectarea timpului de intervenție la dezapezire și combaterea poleiului	Intervenții începute în intervalul prevăzut în contract / total intervenții × 100	%	100%
3	Neconformități constatate la recepția serviciilor și lucrărilor, nesoluționate în termenul stabilit	Număr de neconformități nesoluționate în termen	nr.	0
4	Sesizări și reclamații ale utilizatorilor soluționate în termenul legal	Sesizări soluționate în termen / total sesizări înregistrate × 100	%	100%
5	Sanctiuni contravenționale aplicate de organele de control cu atribuții în domeniu	Număr de sancțiuni aplicate în cursul anului	nr.	0

Nr.	Indicator specific	Mod de calcul	U.M.	Ținta minimă anuală
6	Gradul de încasare a facturilor emise	Încasări realizate / valoare facturată × 100	%	95%
7	Ponderea creanțelor cu vechime mai mare de 90 de zile în total creanțe	Creanțe cu vechime peste 90 de zile / total creanțe × 100	%	Reducere față de anul precedent
8	Gradul de ocupare a posturilor din organigrama aprobată	Posturi ocupate / posturi aprobate × 100	%	Creștere anuală, cu ocuparea integrală a posturilor-cheie stabilite de consiliul de administrație
9	Gradul de disponibilitate tehnică a utilajelor și echipamentelor	Ore de disponibilitate efectivă / ore de disponibilitate programată × 100	%	90%
10	Productivitatea muncii	Cifra de afaceri netă / număr mediu de salariați	lei/salariaț	Cel puțin nivelul anului precedent
11	Gradul de realizare a programului anual de investiții	Investiții realizate / investiții aprobate × 100	%	90%
12	Raportarea periodică către autoritatea publică tutelară	Număr de rapoarte trimestriale transmise în termen	nr.	4
13	Gradul de conformare la solicitările de informare ale autorității publice tutelare	Solicitări soluționate în termenul stabilit / total solicitări × 100	%	100%
14	Cantitatea de deșeuri rezultate din activitatea de salubritate stradală predată operatorilor autorizați	Cantitate predată pe bază de documente justificative	tone	Monitorizare
15	Suprafața și lungimea căilor publice cuprinse efectiv în programele de prestații	Suprafață și lungime realizate / cuprinse în program × 100	%	100%

Indicatorii marcați „Monitorizare” nu au țintă numerică pentru primul an al mandatului; pentru aceștia se stabilește valoarea de bază în primul an și se raportează evoluția anuală, fără transformarea automată în indicatori contractuali ponderați.

Precizări privind monitorizarea, raportarea și evaluarea

- Administratorii vor transpune așteptările prezentei Scrisori în componenta de administrare a planului de administrare și vor urmări periodic nivelul de realizare a indicatorilor.
- Conducerea executivă va asigura colectarea datelor, păstrarea documentelor justificative și raportarea completă, consecventă și verificabilă către administratori și autoritatea publică tutelară.
- Pentru indicatorii marcați „Monitorizare” sau fără țintă numerică se va stabili valoarea de bază și se va raporta evoluția anuală, fără transformarea automată a acestora în indicatori contractuali ponderați.
- Indicatorii-cheie de performanță finali, ponderile, țintele anuale și mecanismul de evaluare vor fi stabilite, negociate, avizate și aprobate potrivit O.U.G. nr. 109/2011 și H.G. nr. 639/2023, cu modificările și completările ulterioare.
- Țintele privind structura remunerației se interpretează și se aplică numai în corelare cu structura de remunerare legal aprobată la data negocierii contractelor de mandat.
- Țintele prevăzute în prezenta Scrisoare de așteptări reprezintă niveluri minime anuale și se aplică fiecăruia dintre cei 4 ani ai mandatului. Pentru indicatorii exprimați ca prag minim, ținta

se menține la același nivel în fiecare an al mandatului. Pentru indicatorii exprimați ca variație procentuală, ținta se aplică anual, prin raportare la exercițiul financiar precedent, primul an de referință fiind ultimul exercițiu financiar încheiat anterior numirii consiliului de administrație.

- Planul de administrare, componenta de administrare și componenta de management se elaborează și se prezintă în termenele prevăzute de O.U.G. nr. 109/2011, iar indicatorii-cheie de performanță finali se negociază, se avizează și se aprobă potrivit aceluiași dispoziții, prin raportare la obiectivele și la indicatorii recomandați prin prezenta Scrisoare.
- Monitorizarea se realizează trimestrial, pe baza raportului privind stadiul realizării obiectivelor și indicatorilor-cheie de performanță, și anual, pe baza raportului de activitate și a situațiilor financiare anuale; evaluarea activității administratorilor se realizează potrivit O.U.G. nr. 109/2011 și H.G. nr. 639/2023.
- Metodologia de calcul, sursele de date și documentele justificative pentru fiecare indicator se stabilesc și se documentează de conducerea executivă în primul an al mandatului, astfel încât rezultatele raportate să fie verificabile în mod independent.

(7) Elemente suplimentare prevăzute la art. 7 din Anexa nr. 1b la H.G. nr. 639/2023

7.1 Evaluarea mediului de afaceri și a riscurilor la care este expusă societatea

Societatea operează într-un mediu determinat de dimensiunea redusă a comunității deservite, de caracterul sezonier al unei părți a activităților, de dependența de bugetul local și de evoluția costurilor cu forța de muncă, carburanții, materialele și echipamentele. În raport cu acest context, autoritatea publică tutelară identifică următoarele categorii de riscuri și așteaptă de la organele de administrare și conducere gestionarea lor activă:

Categorie de risc	Descriere	Măsurile așteptate
Financiar	Presiune pe fluxul de numerar, generată de rezerve financiare reduse, de creșterea costurilor operaționale și de eventualele întârzieri în decontarea serviciilor prestate.	Buget fundamentat realist, urmărirea permanentă a lichidității, reducerea creanțelor restante, evitarea plăților restante și a angajamentelor care depășesc capacitatea de finanțare.
Operațional	Uzura și indisponibilitatea utilajelor, sezonabilitatea intervențiilor, condițiile meteorologice nefavorabile care cresc necesarul de intervenție, dependența de un număr redus de executanți.	Mentenanță preventivă planificată, programe de lucru și de intervenție actualizate, proceduri de continuitate pentru perioadele de vârf, evidența intervențiilor și a consumurilor.
Resurse umane	Deficit de personal — din cele 15 posturi aprobate prin organigramă sunt ocupate 9 — concurență pentru personal calificat pe piața locală a muncii și dependență de persoane-cheie.	Ocuparea graduală și justificată a posturilor esențiale, formare profesională continuă, delimitarea clară a atribuțiilor, măsuri de continuitate pentru posturile-cheie.
Sănătate și securitate în muncă	Expunerea personalului la riscuri specifice lucrului pe căile publice, în trafic, în condiții meteorologice dificile și la manipularea deșeurilor.	Instruiri periodice, echipament individual de protecție, semnalizarea corespunzătoare a zonelor de intervenție, verificarea tehnică a utilajelor, evidența și analiza incidentelor.
Mediu	Riscul de neconformare la cerințele legale privind gestionarea deșeurilor rezultate din activitatea de salubritate și din lucrările executate.	Predarea deșeurilor exclusiv către operatori autorizați, evidența cantităților gestionate, respectarea condițiilor din actele de reglementare, reducerea consumurilor și a impactului activității.
Reputațional	Vizibilitatea ridicată a societății în comunitate; orice întârziere, reclamație sau incident de	Soluționarea promptă a sesizărilor, comunicare periodică cu beneficiarii,

Categorie de risc	Descriere	Măsuri așteptate
	calitate afectează direct percepția publică asupra autorității publice tutelare și a societății.	transparența programelor de lucru și a rezultatelor, tratarea cauzelor care generează reclamații repetate.
Conformare și guvernare	Cadru normativ complex și în schimbare — guvernare corporativă, servicii comunitare de utilități publice, salubritate, achiziții publice, mediu, securitate în muncă, finanțe publice locale.	Actualizarea permanentă a procedurilor interne, sistem de control intern managerial funcțional, registrul riscurilor, raportare corectă și la termen către autoritatea publică tutelară și instituțiile competente.
Digitalizare și date	Evidențe insuficient informatizate, cu risc de raportare neuniformă și de pierdere a trasabilității deciziilor și a costurilor.	Introducerea progresivă a unor instrumente digitale proporționale cu dimensiunea societății, pentru evidența lucrărilor, urmărirea costurilor, gestionarea documentelor și raportarea indicatorilor.

7.2 Evaluarea principalelor acțiuni întreprinse până la data redactării prezentei Scrisori

Până la data redactării prezentei Scrisori de așteptări, cadrul de funcționare a societății a fost consolidat prin încheierea contractului de delegare prin concesiune a gestiunii serviciului de administrare a domeniului public și privat nr. 2537/29.11.2023 și a contractului de delegare a gestiunii serviciului public de salubritate nr. 219/03.02.2025, prin care activitățile desfășurate au fost încredințate în mod formal și au dobândit un cadru contractual clar, cu programe de lucru și tarife aprobate.

De asemenea, societatea funcționează în sistem unitar de administrare, cu un consiliu de administrație format din 3 membri, și dispune de o organigramă aprobată, care stabilește dimensiunea-țintă a structurii de personal. Autoritatea publică tutelară a inițiat procedura de selecție a membrilor consiliului de administrație în condițiile O.U.G. nr. 109/2011 și ale H.G. nr. 639/2023, prezenta Scrisoare de așteptări făcând parte din componenta inițială a planului de selecție.

Aceste acțiuni asigură premisele funcționării legale și predictibile a societății, însă nu sunt suficiente prin ele însele: consolidarea capacității operaționale, maturizarea sistemelor de management și profesionalizarea guvernantei corporative rămân obiective ale mandatului 2026–2030.

7.3 Așteptări privind cheltuielile de capital, reducerea cheltuielilor și alte aspecte ale activității

- Reguli generale privind aprobarea cheltuielilor de capital viitoare. Cheltuielile de capital se realizează exclusiv în baza programului anual și multianual de investiții, fundamentat pe necesitate, cost, risc și sursă de finanțare, aprobat de asociatul unic potrivit competențelor stabilite prin actul constitutiv și prin legislația aplicabilă. Orice investiție neprevăzută în program se realizează numai după aprobarea prealabilă a asociatului unic. Investițiile în bunuri aparținând domeniului public sau privat al comunei respectă regimul juridic al acestora și clauzele contractelor de delegare.
- Așteptări referitoare la reducerea creanțelor restante. Se așteaptă implementarea unei proceduri interne de facturare, urmărire și recuperare a creanțelor, cu termene și responsabilități clare, reducerea anuală a soldului creanțelor cu vechime mai mare de 90 de zile și declanșarea, în termen, a măsurilor legale de recuperare, astfel încât nivelul creanțelor restante să nu afecteze capacitatea de plată a societății.

- c) Așteptări referitoare la calitatea serviciilor și la modul de administrare a infrastructurii. Se așteaptă executarea integrală a programelor de prestații asumate, verificarea documentată a calității lucrărilor executate, ținerea evidenței bunurilor primite în administrare sau concesiune, inventarierea anuală a acestora, mentenanța preventivă a utilajelor și echipamentelor și menținerea în stare de funcționare a bunurilor încredințate, cu evidențierea distinctă a lucrărilor de întreținere și a celor de modernizare.
- d) Așteptări referitoare la performanța operațională și la productivitatea muncii. Autoritatea publică tutelară stabilește rezultatele așteptate, fără a indica liniile de acțiune pentru realizarea acestora, acestea din urmă fiind atributul organelor de administrare și conducere: creșterea productivității muncii față de anul precedent, reducerea costurilor evitabile și a consumurilor specifice, creșterea gradului de utilizare a capacității tehnice existente, corelarea cheltuielilor de natură salarială cu volumul de activitate și cu productivitatea muncii, precum și menținerea unui raport calitate-cost favorabil pentru activitățile delegate.

7.4 Îngrijorări privind evaluarea ex post a indicatorilor de performanță

Autoritatea publică tutelară semnalează, încă din faza de redactare a prezentei Scrisori, următoarele aspecte care pot afecta acuratețea evaluării ex post a indicatorilor de performanță:

- a) riscul ca datele de bază să fie colectate neuniform sau să nu fie documentate, ceea ce ar face imposibilă verificarea independentă a rezultatelor raportate; se așteaptă documentarea metodologiei de calcul și păstrarea documentelor justificative pentru fiecare indicator;
- b) riscul transformării automate a indicatorilor fără țintă numerică, marcați „Monitorizare”, în indicatori contractuali ponderați, fără stabilirea prealabilă a valorii de bază;
- c) riscul ca indicatorii preluați din anexele nr. 2a și 2b să fie aplicați fără adaptare la dimensiunea societății, situație în care rezultatele nu ar mai reflecta performanța managerială reală;
- d) necesitatea separării, în evaluare, a efectelor produse de factori neimputabili organelor de administrare și conducere — condiții meteorologice extreme, modificări legislative, întârzieri în alocările bugetare — potrivit art. 22 din Anexa nr. 2 la H.G. nr. 639/2023;
- e) necesitatea corelării permanente între indicatorii din contractele de mandat, obiectivele din prezenta Scrisoare și obligațiile asumate prin contractele de delegare, astfel încât evaluarea să măsoare aceleași rezultate din perspective diferite.

7.5 Tendințe de reglementare în domeniul de activitate al societății

Pentru perioada mandatului sunt previzibile următoarele direcții de reglementare, cu impact asupra activității societății: consolidarea cerințelor de guvernare corporativă a întreprinderilor publice și extinderea obligațiilor de raportare și de monitorizare a performanței către Agenția pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice; dezvoltarea cadrului normativ în domeniul gestionării deșeurilor și al economiei circulare, inclusiv în privința colectării separate, a răspunderii extinse a producătorilor și a valorificării deșeurilor din construcții și desființări; întărirea reglementărilor privind fundamentarea, ajustarea și modificarea tarifelor pentru serviciile comunitare de utilități publice, precum și privind licențierea și monitorizarea operatorilor; menținerea și înăsprirea măsurilor de disciplină financiară aplicabile operatorilor economici cu capital public; extinderea cerințelor de raportare a informațiilor de mediu și de digitalizare a raportărilor către autoritățile publice.

Organele de administrare și conducere au obligația de a urmări evoluția acestui cadru, de a evalua din timp impactul asupra societății și de a propune autorității publice tutelare măsurile de adaptare necesare.

**AUTORITATEA PUBLICĂ TUTELARĂ
U.A.T. COMUNA BRETEA ROMÂNĂ**

ANEXA nr. 1

INDICATORII-CHEIE DE PERFORMANȚĂ (ICP) MINIMI ȘI ȚINTELE ANUALE DE REFERINȚĂ

S.C. GOSPODARUL BRETEAN SERV S.R.L.

Notă: numerotarea și formulele au fost uniformizate redacțional pentru claritate, fără modificarea Țintelor din setul transmis. Pentru CapEx nu se stabilește o ȋintă numerică, indicatorul fiind supus monitorizării. Țintele exprimate ca variație procentuală (consum de energie, emisii, cifră de afaceri, profit net) se raportează la anul de bază 2025, potrivit situațiilor financiare anuale aprobate. Valorile „Monitorizare” se măsoară și se raportează, iar valorile „Conform legii” se aplică potrivit cadrului legal în vigoare la data evaluării.

Tip	Categorie ICP	Nr.	ICP	Formulă ICP	U.M.	Ținta minimă propusă de APT
INDICATORI FINANCIARI	Politica de investiții	1	CapEx	Plățile efectuate pentru bunuri sau servicii care sunt înregistrate sau capitalizate în bilanțul întreprinderii publice	lei	Monitorizare
		2	Rata cheltuielilor de capital	$Rata\ cheltuielilor\ de\ capital = \frac{Cheltuieli\ de\ capital}{Total\ active}$	%	2,46%
		3	Rata cheltuielilor pentru cercetare și dezvoltare	$Rata\ cheltuielilor\ pentru\ cercetare\ \si\ dezvoltare = \left(\frac{Cheltuieli\ pentru\ cercetare\ \si\ dezvoltare}{Total\ active} \right) \times 100$	%	Neaplicabil (societatea nu desfășoară activitate de C&D)
	Finanțare	4	Rata lichidității curente	$Rata\ lichidității\ curente = \frac{Active\ curente\ (circulante)}{Datorii\ curente}$	#	1,00
		5	Lichiditate imediată	$Test\ Acid = \frac{Active\ circulante - Stocuri}{Datorii\ curente\ (< 1\ an)}$	#	0,80
		6	Levierul	$Levier = \frac{Datorii\ totale}{Active\ totale}$	#	<0,50
		7	Datorie vs. EBITDA	$Raportul\ dintre\ datorie\ \si\ EBITDA = \frac{Datorii\ totale}{EBITDA}$	#	<3,00
	Operațiuni	8	Rata de rotație a activelor	$Rata\ de\ rotație\ a\ activelor = \frac{Cifra\ de\ afaceri\ netă}{Valoarea\ medie\ a\ tuturor\ activelor}$	#	2,96
		9	Rata de rotație a stocurilor	$Rata\ de\ rotație\ a\ stocurilor = \frac{Cifra\ de\ afaceri\ netă}{Valoarea\ medie\ a\ stocului}$	#	11,91
		10	Rata de rotație a creanțelor	$Rata\ de\ rotație\ a\ creanțelor = \frac{Cifra\ de\ afaceri\ netă}{\left\{ \frac{Creanțe\ la\ începutul\ perioadei\ (T0) + Creanțe\ la\ finalul\ perioadei\ (T1)}{2} \right\}}$	#	12,75
	Rentabilitate	11	ROE (rentabilitatea capitalului propriu)	$ROE = \frac{Profit\ net}{Valoare\ capital\ propriu}$	%	2,01%
		12	ROA (rentabilitatea activelor)	$ROA = \frac{Profit\ net}{Total\ active}$	%	1,14%
		13	Marja de profit din exploatare	$Marja\ de\ profit\ din\ exploatare = \frac{Profit\ din\ exploatare}{Cifra\ de\ afaceri\ netă}$	%	1,29%
		14	Marja de profit net	$Marja\ de\ profit\ net = \frac{Profit\ net}{Cifra\ de\ afaceri\ netă}$	%	0,28%

Tip	Categorie ICP	Nr.	ICP	Formulă ICP	U.M.	Ținta minimă propusă de APT
		15	Rata de creștere a cifrei de afaceri	$\text{Rata de creștere a cifrei de afaceri nete} = (\text{Cifra de afaceri netă curentă} - \text{Cifra de afaceri netă anterioară}) / \text{Cifra de afaceri netă anterioară}$	%	2,48%
		16	Rata anuală de creștere/scădere a profitului/pierderii	$\text{Rata de creștere a profitului net} = (\text{Profit net perioadă curentă} - \text{Profit net perioadă anterioară}) / \text{Profit net perioadă anterioară}$	%	0,11%
	Politica de dividende	17	Rata de plată a dividendelor	$\text{Rata de plată a dividendelor } t = \text{Dividende plătite } t / \text{Profit net } t$	%	50,00%
INDICATORI NEFINANCIARI	Indicatori de mediu	18	Consumul de energie	Variație a consumului de energie față de anul de bază	% (variație față de anul de bază)	-1,30%
		19	Emisiile din domeniul de aplicare 1	Emisiile din domeniul de aplicare 1 = emisiile direct generate de instalațiile companiei	tone CO2e	-5,78%
		20	Emisiile din domeniul de aplicare 2	Emisiile din domeniul de aplicare 2 = emisiile indirect generate provenite din achiziția energiei	tone CO2e	-0,80%
	Indicatori referitori la clienți	21	Rata de retenție a clienților	$\text{Rata de retenție a clienților} = (\text{număr de clienți} - \text{număr de clienți noi}) / \text{număr de clienți } t-1$	%	80,00%
		22	Scorul de satisfacție al clienților	$\text{Scor de satisfacție clienți} = \text{total număr evaluări de 4 și 5} / \text{total număr evaluări } t-1$	%	89,00%
		23	Cota de piață	$\text{Cota de piață} = \text{Vânzări} / \text{Total vânzări industrie clasificată conform CAEN}$	%	Monitorizare
	Indicatori referitori la angajați	24	Numărul mediu de ore de formare per angajat	$\text{Număr mediu de ore de formare per angajat} = \text{Total număr de ore de formare} / \text{Număr total de angajați}$	#	18
		25	Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	Confirmarea instituirii sistemului	DA/NU	DA
		26	Numărul de instruiți în materie de siguranță	Numărul total de instruiți în materie de siguranță realizate pe parcursul anului	#	4
		27	Frecvența totală a vătămărilor (accidentelor) înregistrate	$\text{Frecvența totală a accidentărilor înregistrate} = (\text{Numărul de accidente înregistrate} \times 1.000.000) / \text{Numărul total de ore lucrate de către toți angajații}$	#	0
		28	Frecvența totală a vătămărilor (accidentelor) grave	$\text{Frecvența accidentelor grave} = (\text{Numărul de accidente grave} \times 1.000.000) / \text{Numărul total de ore lucrate de către toți angajații}$	#	0
	Indicatori referitori la inovare	29	Numărul de brevete per 100 de angajați	$\text{Număr de brevete per 100 angajați} = (\text{Număr brevete} \times 100) / \text{Numărul total de angajați}$	#	Monitorizare
		30	Numărul de brevete din ultimii 3 ani la o sută de angajați	$\text{Numărul de brevete din ultimii 3 ani per 100 de angajați} = (\text{Număr de noi brevete obținute în ultimii 3 ani} \times 100) / \text{Numărul total de angajați}$	#	Monitorizare
		31	Ponderea vânzărilor de servicii și produse noi	$\text{Ponderea vânzărilor de servicii și produse noi} = \text{Vânzări de servicii și produse noi} / \text{Total vânzări}$	%	Monitorizare

Tip	Categorie ICP	Nr.	ICP	Formulă ICP	U.M.	Ținta minimă propusă de APT
	Indicatori referitori la guvernanță corporativă	32	Rata membrilor independenți în consiliul de administrație	Rata membrilor independenți = Numărul total de membri neexecutivi și independenți în consiliul de administrație / Numărul total de membri din consiliul de administrație	%	>50%
		33	Ponderea componentelor fixe în remunerarea directorilor executivi	Ponderea componentelor fixe = Valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerare / Valoarea totală a pachetului de remunerare	%	66,67%
		34	Ponderea componentelor variabile în remunerarea directorilor executivi	Ponderea componentelor variabile = Valoarea componentelor variabile din pachetul de remunerare / Valoarea totală a pachetului de remunerare	%	0%
		35	Valoarea totală a pachetului de remunerare	Valoarea totală a pachetului de remunerare = Valoarea componentelor fixe + Valoarea componentelor variabile	lei	Conform legii
		36	Numărul de reuniuni ale consiliului de administrație	Numărul ședințelor consiliului de administrație susținute de-a lungul anului	#	4
		37	Rata de participare la reuniunile consiliului de administrație	Rata de participare = Numărul de participanți la reuniuni / (Numărul total de membri ai consiliului × numărul de reuniuni)	%	100%
		38	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	Confirmarea stabilirii politicilor	DA/NU	DA
		39	Rata membrilor de sex feminin în consiliul de administrație	Rata membrilor de sex feminin = Numărul de femei membri ai consiliului de administrație / Numărul total de membri ai consiliului de administrație	%	33,33%
	Crearea de locuri de muncă	40	Numărul de angajați echivalent normă întreagă	Numărul de angajați cu echivalent normă întreagă = Numărul total de ore lucrătoare pentru toți angajații conform contract / Numărul de ore lucrătoare pentru un angajat cu normă întreagă	#	Monitorizare
		41	Noi locuri de muncă adăugate în cursul anului	Numărul de noi locuri de muncă adăugate pe parcursul anului = Numărul de angajați cu echivalent normă întreagă t – Numărul de angajați cu echivalent normă întreagă t-1	#	Monitorizare
		42	Procent de angajați cu handicap	Numărul de angajați cu handicap = Numărul de angajați cu handicap recunoscute administrativ	%	Conform legii
	Egalitate de gen	43	Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin	Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin = Numărul cadrelor superioare de conducere de sex feminin / Numărul de cadre superioare de conducere	%	30%
		44	Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin	Diferența de remunerare = (Remunerația medie brută orară a angajaților de sex masculin – Remunerația medie brută orară a angajaților de sex feminin) / Remunerația medie brută orară a angajaților de sex masculin	%	0%

Indicatorii specifici activității societății, prevăzuți la subcapitolul 6.9 din prezenta Scrisoare de așteptări, completează setul de indicatori din prezenta anexă și se monitorizează și se raportează în aceleași condiții.

Prezenta Scrisoare de așteptări se aprobă ca parte integrantă din Componenta inițială a planului de selecție și se publică potrivit dispozițiilor legale aplicabile.