



**Proiect -SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI  
pentru procedura de selecție a membrilor Consiliului de Administrație  
din cadrul societăți Infrastructură Drumuri și Poduri SA, pentru perioada  
2024-2028**

Județul Ialomița în calitate de Autoritate Publică Tutelară pentru **societatea Infrastructură Drumuri și Poduri S.A**, a elaborat prezenta scrisoare care stabilește așteptările privind performanțele Societății și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia, pentru perioada 2024 – 2028. Contextul în care Autoritatea Publică Tutelară dorește o îmbunătățire continuă a performanței și guvernancei întreprinderilor publice din portofoliul său.

Prezentul document a fost elaborat în temeiul prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare și Anexa 1b din normele metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin HG nr.639/2023 și reprezintă dezideratele Autorității Publice Tutelare, Județul Ialomița (acționar majoritar 90%) respectiv Municipiului Slobozia (acționar minoritar 10%) pentru evoluția societății în perioada 2024 – 2028.

Aceasta reprezintă un document cu statut orientativ, care exprimă așteptările acționarului majoritar al societății Infrastructură Drumuri și Poduri S.A. în ceea ce privește administrarea și conducerea societății pentru perioada 2024-2028. Rolul Scrisorii de Așteptări este acela de a reflecta viziunea și performanțele așteptate de autoritatea publică tutelară și acționarii din partea organelor de administrare și conducere ale societății Infrastructură Drumuri și Poduri S.A.

## **I. Sinteza strategiei locale în domeniul în care acționează întreprinderea publică, inclusiv obiectivele sectoriale și fiscal-bugetare pe termen mediu și lung ale Autorității Publice Tutelare.**

Societatea Infrastructură Drumuri și Poduri SA. a fost înființată prin Hotărârea Consiliului Județean Ialomița nr. 177 din 26.10.2017 .

Societatea a fost constituită pentru o perioadă de timp nelimitată începând cu data înmatriculării sale la Oficiul Registrului Comerțului de pe lângă Tribunalul Ialomița.

Societatea Infrastructura Drumuri și Poduri SA este persoana juridică română, cu sediul în Str.Slobozia-Calarăși km.3, municipiul Slobozia, jud.Ialomița, înregistrată la Registrul Comerțului sub nr. J21/240/2018, cod unic de înregistrare 39328420, atribut fiscal RO, fiind constituită ca societate pe acțiuni conform Legii nr. 31/1990 privind societățile, republicată cu modificările și completările ulterioare și a prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

În conformitate cu prevederile Legii nr 31/1990 republicată, modificată și completată de Legea nr. 441/2006, O.G. 109/2011 aprobată cu Legea nr.111/2016 și H.G. nr. 639/2023 societatea va fi administrată în baza sistemului unitar de administrare a societății. Societatea este administrată de un Consiliu de Administrație format din 3 membri.

Activitatea societății se desfășoară în conformitate cu Actul constitutiv și cu actele normative în vigoare, cod CAEN activitate principală: 4211- Lucrări de construcții a drumurilor și a autostrazilor.

Capitalul social subscris vărsat la înființarea societății a fost în valoare de 1.500.000 lei, împărțit în 15.000 de acțiuni, reprezentând aport în numerar, valoarea unei acțiuni fiind de 100 lei fiecare.

Capitalul social este deținut în procent de 90% de către Județul Ialomița și în procent de 10% de către Municipiul Slobozia.

Ulterior, capitalul social s-a majorat la 4.162.100, pastrându-se aceeași proporție între cei doi acționari.

## **II.Viziunea autorității publice tutelare și a acționarilor, misiunea și obiectivele întreprinderii publice, derivate din politica guvernamentală sau locală din domeniul de activitate în care operează întreprinderea publică**

Scopul Societății Infrastructură Drumuri și Poduri S.A. este realizarea de profit prin gestionarea pe principii comerciale a infrastructurii proprii pe baza contractelor încheiate cu UAT-uri, întreprinderi publice și private, alți clienți. prin desfășurarea de activități specifice necesare realizării obiectului său de activitate.

Strategia privind dezvoltarea Societății pe perioada 2024-2028 are o abordare deschisă, care permite ajustări structurale/ organizaționale astfel încât societatea să aibă o organizație modernă care respectă principiul sustenabilității și suficient de flexibilă pentru a se adapta provocărilor reprezentate de dinamica dezvoltărilor tehnologice, inclusiv informaționale, relațiilor comerciale și exigențelor tot mai diversificate ale clienților săi.

Societatea are ca activitate principală realizarea de lucrări de construcții, reparații și întreținere de drumuri și poduri, producerea și comercializarea de bunuri specifice domeniului de activitate; prestarea de servicii (lucrări de drumuri), închirieri de mijloace de transport și utilaje specific activității de construcții și reparații drumuri.

Societatea urmărește permanent îmbunătățirea calității activității în scopul creșterii gradului de satisfacție a clienților săi, activitățile desfășurate de societate fiind acreditate prin sistemele de management al calității SR EN ISO 14001; SR ISO 45001 și SR EN ISO 9001, totodată având autorizare prin sistemul calității SR EN ISO/IEC 17.025

Misiunea Infrastructură Drumuri și Poduri SA este de a executa lucrări, bunuri specifice domeniului de activitate: prestarea de servicii (lucrări de drumuri), închirieri de mijloace de transport și utilaje specifice la cea mai bună calitate, de a asigura condițiile necesare îmbunătățirii continue a calității acestora, menținând și intensificând astfel încrederea clienților față de societate în ansamblul ei. Pentru realizarea misiunii sale, S.C. Infrastructura Drumuri și Poduri S.A. își propune următoarele obiective:

#### **Eficientizare economică**

- optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistica astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de către asociați să se realizeze cu costuri acceptabile pentru aceștia; în cazul clienților terți, se va urmări încadrarea în prevederile art. 31 din Legea nr. 98/2016 și a Instrucțiunii ANAP nr. 1/2018;
- monitorizarea permanentă a costurilor de operare și reducerea acestora;
- obținerea unei marje optimale de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății, cât și stimularea personalului;
- promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costurilor și a calității maxime de funcționare.

#### **Modernizarea și îmbunătățirea calității a lucrărilor realizate și a serviciilor prestate**

- asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității societății;
- îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi.

#### **Orientarea către nevoile beneficiarului**

- preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al beneficiarilor și pentru asigurarea unei transparențe în ceea ce privește acțiunile întreprinse;
- identificarea și analiza continuă pentru anticiparea așteptărilor beneficiarilor și posibililor clienți;
- modul de desfășurare a interacțiunii cu clienții pentru a obține relații cât mai bune pe termen lung și economic avantajoase.

#### **Competența profesională**

- creșterea eficienței generale a companiei prin corectă dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- crearea unui mediu favorabil învățării în societate și sprijinirea angajaților pentru a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne;
- dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă și evaluarea atentă a angajaților.

#### **Protectia mediului**

- gestionarea rațională a resurselor naturale;
- eliminarea activităților cu impact negativ asupra mediului;
- implementarea eficientă a tehnologiilor moderne conform standardelor europene;
- aplicarea politicilor de administrare durabile pentru monitorizarea resurselor și evaluarea riscurilor de mediu

## **Competitivitate**

- adaptare permanenta la mediul exogen- politica societății Infrastructura Drumuri și Poduri S.A. este orientata in sustinerea competitivitatii și creșterii economice, crearea de locuri de munca și dezvoltare durabila. Investitiile contribuie la creșterea eficienței generale a societatii prin corecta dimensionare, informare, motivare a angajaților prin crearea unui mediu favorabil învățării în cadrul societății și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne.

**Viziunea Infrastructură Drumuri și Poduri S.A. trebuie să fie centrată pe următorii piloni fundamentali:**

-Calitate și valoare adaugată pentru activitățile de bază ale beneficiarilor, prin soluții care susțin competitivitatea economică a acestora și raspund cerințelor exprimate;

-Sustenabilitate și reziliența, prin investiții în resurse umane de calitate, infrastructuri, performanțe tehnice și procese organizaționale optimizate;

- Profitabilitate, pe o piață competitivă a furnizorilor de activități și produse specifice.

- Orientarea către client și abordarea unor noi segmente de piață

- Optimizarea permanentă a nivelului calitativ al produselor/ serviciilor.

**Autoritatea Publică Tutelară stabilește pentru acești piloni fundamentali următoarele obiective:**

- Realizarea de profit la finalul fiecărui an fiscal al perioadei de raportare, respectiv 2024-2028;
- Recuperarea pierderilor din anii precedenți, astfel încât la finele perioadei de raportare – anul 2028, societatea Infrastructură Drumuri și Poduri SA să își încheie rezultatul financiar cu profit;
- Realizarea indicatorilor menționați în Studiul Testului Investitorului Privat Prudent ce a stat la baza majorării capitalului social al societății Infrastructură Drumuri și Poduri SA, astfel încât Județul Ialomița să își recupereze cel puțin valoarea contribuției acordate pentru majorarea de capital social, cât și încasarea de dividende în calitate de acționar unic; .
- Eficiența economică, prin servicii și prestații competitive ca preț, adaptate specificului sectorului de construcții drumuri și autostrăzi, în condiții de economie având ca scop dezvoltarea capabilități organizaționale.

În conformitate cu dispozițiile art. 4<sup>7</sup> alin. (2) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011, categoriile de indicatori de performanță financiari obligatorii și aplicabili tuturor întreprinderilor publice sunt următoarele:

- a) politica de investiții;
- b) finanțarea;
- c) operațiuni;
- d) rentabilitatea;
- e) rata de distribuție a profitului sub formă de dividende.

Ca urmare, pentru societatea Infrastructură Drumuri si Poduri S.A, **Autoritatea Publică Tutelară stabilește indicatorii de performanță aferenți acestor obiective, ce vor fi incluși în planul de administrare, fiind structurați după cum urmează:**

**Indicatori financiari:**

Nr. crt	Categorie indicatori de performanță	Indicator	Date de intrare/ Mod de calcul
1.	Politica de investiții	CapEX	Cheltueli de capital pentru perioada de referință 2024-2028 ; Se vor raporta periodic de către întreprinderea publică. Se va monitoriza realizarea investițiilor conform graficelor de execuție.  Întreprinderea publică va prezenta documente justificative în acest sens. <b>La finalul perioadei de raportare, respectiv anul 2028 – Capitalurile proprii să fie pozitive</b>
		Rata Cheltuelilor de capital (%)	Rata Cheltuelilor de capital Cheltueli de capital / Total active X 100  Cheltueli de capital- raportate de întreprinderea publică Total active – conform situațiilor financiare
2.	Finanțarea	Raportul dintre datorie și /EBITDA	<b>Raportul dintre datoriile totale conform situațiilor financiare anuale și EBITDA să reflecte o EBITDA POZITIVĂ la finalul perioadei de raportare</b>  EBITDA reprezentând cumulum dintre: Profit net+Cheltueli cu dobânzile+ Cheltueli cu impozitele +Cheltueli cu deprecierea +Cheltueli cu amortizarea
3.	Operațiuni	Rata de rotație a creanțelor	Cifra de afaceri neta/ [(Creanțe la începutul perioadei+Creanțe la sfârșitul perioadei)/2] <b>La finalul perioadei de raportare să nu înregistreze creanțe restante mai vechi de 60 de zile</b>

4.	<b>Rentabilitate</b>	Rata de creștere anuală a profitului	Rata de creștere anuală a profitului= (Profit net perioada curentă – Profit net perioadă anterioară) / Profit net perioadă anterioară <b>La încheierea fiecărui an fiscal din perioada de raportare , Societatea să aibă profit înregistrat în evidențele contabile astfel încât să se respecte procenții de restituire a împrumutului, stabiliți prin prezenta</b>
5.	<b>Politica de dividende</b>	Rata de plată a dividendelor	Rata de plată a dividendelor perioadă curentă = Dividende plătite perioadă curentă / Profit net perioadă curentă

### Indicatori nefinanțari

Nr.crt	Categorie indicatori de performanță	Indicator	Date de intrare/ Mod de calcul
1.	<b>Indicatori de mediu</b>	Consumul de energie- (mwh)	Întreprinderea publică va argumenta creșterea consumului de energie din punct de vedere economic
2.	<b>Indicatori referitori la clienți</b>	Rata de retenție a clienților (%)	Rata de retenție a clienților = (Număr de clienți la perioada curentă – număr de clienți noi la perioada curentă)/ Număr de clienți la începutul perioadei Numărul de clienți- conform datelor financiare raportate de intreprinderea publică(cont/411) <b>Îmbunătățirea ratei de retenție a clienților pe tot parcursul și până la finalul perioadei de raportare, prin implementarea unor programe de fidelizare a acestora.</b>
3.	<b>Indicatori referitor la angajați</b>	Insituirea unui sistem de siguranță a angajaților (DA/NU)	Confirmarea instituirii acestui sistem Întreprinderea publică va prezenta documente justificative în acest sens.
		Număr de instruiți în materie de siguranță (Nr.)	Număr de instruiți în materie de siguranță – <b>minim 3</b>  Întreprinderea publică va prezenta documente justificative în acest sens.

5.	<b>Crearea de locuri de muncă</b>	Număr echivalent normă întreagă de angajați(Nr.)	Număr echivalent normă întreagă de angajați la perioadă. Număr total de ore lucrătoare Cf.contract la perioadă / Nr. de ore lucrătoare pentru un angajat care lucrează cu normă întreagă la perioadă.
6.	<b>Egalitate de gen</b>	Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin(%)	Rata diferenței de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin la perioadă . Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin la perioadă – Salariul mediu lunar al angajaților de sex feminin la perioada/ Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin la perioadă.

### **III. Mențiunea privind încadrarea întreprinderii publice în una dintre următoarele categorii: comercial, de monopol sau serviciu public:**

Societatea Infrastructură Drumuri si Poduri SA este întreprindere publică în conformitate cu art. 2 pct. 2 lit. c) din O.U.G. nr. 109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificările și completările prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare.

Societatea Infrastructură Drumuri și Poduri SA funcționează ca societate comercială pe acțiuni, având ca acționar majoritar Județul Ialomița și acționar minoritar Municipiul Slobozia, este administrată în sistem unitar. Societatea s-a înființat conform prevederilor Legea nr.31/1990 privind societățile, republicată cu modificările și completările ulterioare;

Domeniul de activitate al societății: Lucrări de construcții a drumurilor și autostrăzilor,

Principalele acte normative care reglementează organizarea și funcționarea Societății sunt:

- Legea nr.31/1990 privind societățile, republicată cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale companiile naționale și societățile cu capital integral sau majoritar de stat, cu modificările și completările ulterioare;

- 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 participare majoritară, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.

#### **IV. Așteptări în ceea ce privește politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice:**

Politica de dividende se aliniază prevederilor Ordonanței Guvernului nr.64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat.

Autoritatea publică tutelară va urmări creșterea pe termen lung a valorii societății și implicit a valorii dividendului. În situația în care rezultatele financiare așteptate sunt sub cele previzionate pentru o perioadă de timp, **Județul Ialomița și Municipiul Slobozia** așteaptă dezvoltarea unui plan de acțiuni, ce va fi întocmit de Consiliul de Administrație împreună cu conducerea executivă, care să conducă la îmbunătățirea performanțelor societății.

Autoritatea Publică Tutelară va urmări ca politica de dividende să fie una responsabilă, prudentă și predictibilă, adecvată situației specifice societății și care să respecte și nevoile investitoriale de dezvoltare ale acesteia.

Politica generală de dividende se va publica într-o secțiune distinctă, de pe pagina de internet a întreprinderii publice.

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

- a) rezerve legale;
- b) alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;
- c) acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți, cu excepția pierderii contabile reportate provenite din ajustările cerute de aplicarea IAS 29 „Raportarea financiară în economiile hiperinflaționiste”, potrivit Reglementărilor contabile conforme cu Standardele internaționale de raportare financiară și Reglementărilor contabile armonizate cu Directiva Comunităților Economice Europene nr.86/635/CEE și cu Standardele Internaționale de Contabilitate aplicabile instituțiilor de credit;

c<sup>1</sup>) constituirea surselor proprii de finanțare pentru proiectele cofinanțate din împrumuturi externe, precum și pentru constituirea surselor necesare rambursării ratelor de capital, plății dobânzilor, comisioanelor și a altor costuri aferente acestor împrumuturi externe;

- d) alte repartizări prevăzute de lege;



e) participarea salariaților la profit; societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și regiile autonome care s-au angajat și au stabilit prin bugetele de venituri și cheltuieli obligația de participare la profit, ca urmare a serviciilor angajaților lor în relație cu acestea, pot acorda aceste drepturi în limita a 10% din profitul net, dar nu mai mult de nivelul unui salariu de bază mediu lunar realizat la nivelul agentului economic, în exercițiul financiar de referință;

f) minimum 50% vărsăminte la bugetul de stat sau local, în cazul regiilor autonome, ori dividende, în cazul societăților naționale, companiilor naționale și societăților comerciale cu capital integral sau majoritar de stat;

g) profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute la lit. a) - f) se repartizează la alte rezerve și constituie sursă proprie de finanțare, putând fi redistribuit ulterior sub formă de dividende sau vărsăminte la bugetul de stat sau local în cazul regiilor autonome.

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

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

#### **V. Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice:**

Societatea Infrastructură Drumuri și Poduri SA, prin organele de administrare și conducere trebuie să urmărească asigurarea resurselor financiare pentru realizarea și finalizarea investițiilor planificate, cât și pentru sustenabilitatea proiectelor ce se vor implementa.

Societatea va urmări prin planul de investiții:

-Asigurarea funcționării infrastructurilor tehnice în proprietatea sau custodia companiei și a menținerii lor la standardele solicitate de clienți și autoritățile de reglementare specifice;

-Dezvoltarea de noi produse și servicii, atât pentru modernizarea ofertei către clientul existent, creșterea cotei de piață la nivel național și contractarea de noi clienți;

-Modernizarea și consolidarea infrastructurii existente, în vederea îndeplinirii obiectivelor societății prin încercarea de a accesa diverse fonduri nerambursabile (inclusiv fonduri europene);

-Considerând competiția intensă a pieții, politicile de investiții trebuie să urmărească dezvoltarea și fidelizarea resurselor umane și crearea unui plan de carieră pentru specialiștii din domeniul de activitate al societății.

Programul anual și multianual de investiții se înaintează de Consiliul de administrație-Adunării Generale a Acționarilor și Autorității Publice Tutelare, spre aprobare, odată cu proiectul bugetului de venituri și cheltuieli.

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

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

- ✓ îndeplinirea indicatorilor de performanță ai întreprinderii publice;
- ✓ creșterea responsabilității cu privire la calitatea serviciilor prestate;
- ✓ întreținerea și modernizarea parcului de mijloace auto și utilaje

**Prin implementarea corectă a politicilor de investiții , Autoritatea Publică Tutelară are așteptări în ceea ce privește redresarea Societății, astfel situația financiar-contabilă să se modifice în sens pozitiv.**

#### **VI. Așteptările Autorității Publice Tutelare și ale acționarilor, după caz, cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice:**

Autoritatea publică tutelară are în vedere să întarească răspunderea organelor de administrare și conducere cu scopul de a asigura gestionarea eficientă a patrimoniului societății. In acest sens, se va urmări imbunătățirea comunicării bidirecționale cu organele de administrare și conducere ale Societatii, în vederea susținerii și asigurării unei înțelegeri a așteptărilor.

Societatea este administrată de un Consiliu de Administrație format din 3 membri aleși, persoane fizice care îndeplinesc condițiile legale, potrivit prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și compleări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare.

Atribuțiile administratorilor sunt stabilite prin Actul Constitutiv actualizat al Societății Drumuri și Poduri SA, în vigoare.

Competența luării deciziilor de administrare și a deciziilor de conducere a societății și raspunderea, în condițiile legii, pentru efectele acestora revine Consiliului de Administrație și directorilor, daca le-au fost delegate atribuțiile de conducere a Societății în condițiile legii și ale Actului Constitutiv în vigoare.

Membrii consiliului de administrație vor elabora în termen de 30 de zile de la numire o propunere pentru componenta de administrare a Planului de administrare, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari. Componenta de administrare se va completa cu componenta de management elaborata de director in termen de 60 de zile de la numire. Planul de administrare se supune analizei și aprobarii Consiliului de administrație.

Planul de administrare va trebui să reflecte așteptările Autorității publice tutelare în acțiuni concrete pe durata mandatului acestora, dar va trebui sa cuprindă și indicatorii cheie de performanță financiari și nefinanciari stabiliți de Autoritatea Tutelară și aprobați de către Adunarea Generala a Acționarilor.

Indicatorii de performanță financiari și nefinanciari aprobați de adunarea generală a acționarilor constituie elemente față de care se determină componenta variabilă a remunerației administratorilor.

Evaluarea activității administratorilor se va realizeaza anual de către adunarea generală a acționarilor, cu sprijinul unor experți în astfel de evaluări, după caz. Evaluarea vizează atât execuția contractului de mandat, cât și a planului de administrare.

Membrii Consiliului de administrație vor fi însărcinați cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al întreprinderii publice, cu excepția celor rezervate prin lege autorității publice tutelare/adunării generale.

În acest sens, membrii consiliului de administrație au următoarele atribuții:

- a) aprobarea strategiei de dezvoltare a întreprinderii publice, stabilirea direcțiilor principale de activitate și dezvoltare;
- b) stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, precum și aprobarea planificării financiare;
- c) supravegherea funcționării unor sisteme prudente și eficiente de control, care să permită evaluarea și gestionarea riscurilor;
- d) îndeplinirea obligațiilor prevăzute de lege privind recrutarea, numirea, evaluarea și, după caz, revocarea directorilor întreprinderii publice;
- e) supravegherea activității și monitorizarea performanței conducerii executive;
- f) stabilirea și aprobarea remunerației directorilor sau directoratului;
- g) asigurarea că întreprinderea publică își îndeplinește obligațiile legale și contractuale;
- h) elaborarea și transmiterea rapoartelor prevăzute de lege.

În completarea acestor atribuții membrii consiliului de administrație vor avea următoarele responsabilități:

- a) elaborarea planului de administrare în termenul prevăzut de art. 13 alin. (1), respectiv de art. 30 alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011;
- b) negocierea indicatorilor-cheie de performanță cu autoritatea publică tutelară/adunarea generală a acționarilor/asociațiilor, după caz, în termenul prevăzut de art. 13 alin. (4), respectiv de art. 30 alin. (4) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011;
- c) îndeplinirea obiectivelor și indicatorilor-cheie de performanță prevăzuți în anexa la contract;
- d) contribuția la elaborarea proiectului bugetului întreprinderii publice și, după caz, a programului de activitate pe exercițiul financiar următor;
- e) pregătirea și participarea la ședințele consiliului, în comitetele de specialitate, precum și la unul sau mai multe comitete consultative înființate la nivelul consiliului;
- f) pregătirea și participarea la adunările generale ale acționarilor/asociațiilor;
- g) obligația de reprezentare a societății, dacă această facultate i s-a acordat în mod expres;
- h) participarea la elaborarea și transmiterea către autoritatea publică tutelară, AMEPIP, Ministerul Finanțelor și alte autorități, a rapoartelor prevăzute de lege, a rapoartelor privind activitatea întreprinderii publice și stadiul realizării îndeplinirii indicatorilor-cheie de performanță din contractul de mandat, precum și, după caz, a informațiilor referitoare la contractele de mandat ale directorilor;
- i) formularea de propuneri cu privire la strategia de dezvoltare a întreprinderii publice;
- j) participarea la selecția, numirea și revocarea directorilor sau membrilor directoratului, evaluarea activității și aprobarea remunerației acestora;
- k) aprobarea recrutării și revocarea, după caz, a conducătorului auditului intern și primirea de la acesta, ori de câte ori solicită, de rapoarte cu privire la activitatea întreprinderii publice;
- l) participarea la cel puțin un program de formare profesională continuă/an în domeniul de activitate al întreprinderii publice, guvernantei corporative, management, precum și în orice alte domenii relevante pentru întreprinderea publică;
- m) verificarea funcționării sistemului de control intern managerial;

- n) sesizarea conflictelor de interese și incompatibilități pentru membrii organelor de administrare și conducere ori pentru personalul întreprinderii publice;
- o) declararea, conform legislației în vigoare și codului de etică, a oricăror conflicte de interese existente și incompatibilități; în situații de conflict de interese, administratorul are obligația de a se abține de la participarea la procesul decizional în cadrul consiliului/comitetelor consultative/în exercitarea atribuțiilor de administrator;
- p) obligația de neconcurență și de informare conform art. 153<sup>15</sup> și 153<sup>17</sup> din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- q) exercitarea mandatului cu loialitatea, prudența și diligența unui bun administrator, în interesul exclusiv al întreprinderii publice;
- r) respectarea dispozițiilor legale și statutare privind creditarea și încheierea de acte juridice cu întreprinderea publică;
- s) alte obligații prevăzute de lege, actul constitutiv și regulamentele interne adoptate la nivelul întreprinderii publice.

Indicatorii de performanță financiari și nefinanciari vor fi anexați la contractul de mandat și se raportează trimestrial. Stabilirea gradului de îndeplinire se face după aprobarea situațiilor financiare anuale.

Membrii consiliului de administrație vor respecta și principiul transparenței, respectiv, vor publica pe pagina proprie de internet a societății, pentru accesul acționarilor și al publicului, următoarele documente și informații:

- a) hotărârile adunărilor generale ale acționarilor, în termen de 2 zile lucrătoare de la data adunării;
- b) situațiile financiare anuale, în termen de 2 zile lucrătoare de la data aprobării;
- c) raportările contabile semestriale, în termen de 45 de zile de la încheierea semestrului;
- d) componența consiliului de administrație/consiliului de supraveghere/directoratului, inclusiv: numele și prenumele fiecărui membru al consiliului de administrație/consiliului de supraveghere/directoratului, CV-ul fiecărui membru al consiliului de administrație/consiliului de supraveghere/directoratului, data încetării mandatului fiecărui membru al consiliului de administrație/consiliului de supraveghere/directoratului, afilierea politică a fiecărui membru al consiliului de administrație/consiliului de supraveghere/directoratului, statutul fiecărui membru al consiliului de administrație/consiliului de supraveghere/directoratului, respectiv definitiv sau provizorii, remunerația fiecărui membru al consiliului de administrație/consiliului de supraveghere/directoratului, inclusiv eventuale bonusuri sau beneficii;
- e) declarațiile de avere și de interese ale fiecărui membru al consiliului de administrație/consiliului de supraveghere/directoratului de pe întreaga durată a mandatului;
- f) raportul anual cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor și directorilor, respectiv membrilor consiliului de supraveghere și membrilor directoratului în cursul anului financiar;
- g) Codul de etică, în 2 zile lucrătoare de la data adoptării, respectiv la data de 31 mai a fiecărui an, în cazul revizuirii acestuia;
- h) procedura prin care s-a făcut selecția membrilor consiliului de administrație/consiliului de supraveghere/directoratului, precum și revocările din funcțiile respective în ultimii 3 ani și motivele revocărilor;
- i) scrisoarea de așteptări;
- j) contractul de mandat;
- k) bugetul (situația/lista) pentru investiții în fiecare dintre ultimii 3 ani financiari;

l) cheltuielile totale cu personalul în ultimii 3 ani (inclusiv salarii, sporuri, bonusuri, traininguri sau formare profesională, decontări și alte beneficii);

m) datoriile întreprinderii publice către bugetul de stat, către instituții de creditare și către parteneri comerciali, cu mențiunea pentru fiecare categorie cât la sută este reprezentat de restanțe de plată;

n) valoarea subvenției operaționale primite de la bugetul de stat;

o) serviciile sau bunurile produse de întreprindere în interes public;

p) menționarea obiectivului de politică publică a întreprinderii;

q) situațiile de risc/analiza de risc din domeniul de activitate al întreprinderii;

r) raportul anual agregat pe pagina web a întreprinderii;

s) menționarea obiectivului de politică publică a întreprinderii;

ș) planul de integritate al întreprinderii (dezvoltat în concordanță cu Ghidul de bună practică al OCDE privind controlul intern, etica și conformitatea) și mecanismul de raportare de către avertizorii în interes public a încălcărilor legii;

t) raportul de audit extern.

Situațiile financiare anuale și raportările contabile semestriale, rapoartele consiliului de administrație sau, după caz, ale consiliului de supraveghere și raportul de audit anual sunt păstrate pe pagina de internet a întreprinderii publice pe o perioadă de cel puțin 3 ani, după aprobarea acestora.

Consiliul de Administrație va trebui să stabilească direcții clare de dezvoltare a Societății și să le comunice tuturor partilor implicate, precum să se asigure că resursele Societății sunt alocate eficient.

Consiliul de Administrație trebuie să colaboreze îndeaproape cu Autoritatea publică tutelară pentru a asigura informarea în timp util și să comunice constant cu privire la direcțiile strategice ale Societății, transmiterea în termenele prevăzute de lege actele administrative emise, a rapoartelor elaborate de Consiliul de Administrație, a stadiului realizării indicatorilor de performanță prevăzuți în contractele de mandat în vederea monitorizării acestora și a oricăror alte informații pe care Autoritatea publică tutelară le consideră necesare.

## **VII. Așteptări privind calitatea și siguranța serviciilor prestate de societate:**

Pentru asigurarea calității serviciilor prestate de societatea Infrastructura Drumuri și Poduri SA societatea va respecta prevederile legale în vigoare aplicabile în domeniul de activitate. De asemenea, societatea urmărește realizarea obiectivelor de performanță și strategice în ceea ce privește îmbunătățirea continuă a calității serviciilor prestate prin anticiparea nevoilor și așteptărilor beneficiarului.

În conformitate cu principiile operaționale definite de contractele în derulare și cele viitoare, societatea, va avea în vedere următoarele priorități strategice:

-Adaptarea serviciilor la noile cerințe ale beneficiarilor;

-Respectarea indicatorilor financiari și manageriali

Conducerea Societății va avea în vedere menținerea, monitorizarea și îmbunătățirea continuă a Sistemului de Management al Calității, implementat în conformitate cu cerințele standardului în vigoare.

### **VIII. Așteptări în domeniul eticii, integritatii și guvernancei corporative:**

Atribuțiile administratorilor în domeniul eticii, al integrității și al guvernancei corporative sunt cele prevăzute de Legea nr.31/1990 privind societățile, republicată cu modificările și completările ulterioare, Actul Constitutiv al societății, Contractele de Mandat și legislația specifică domeniului de activitate al societății.

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

**Etica managerială:** administratorii societății și directorii vor respecta Codul de Etică. Mai mult, vor lua și aplica decizii care afectează angajații, ținând cont de recompensarea identică pentru contribuție identică – un principiu universal de etică managerială. În plus, administratorii și directorii vor acționa întotdeauna în favoarea intereselor societății.

**Profesionalismul:** Toate atribuțiile ce revin administratorilor executivi și neexecutivi ai societății trebuie să fie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate.

**Imparțialitatea și nediscriminarea:** principiu conform căruia administratorii executivi și neexecutivi sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției;

**Libertatea de gândire și de exprimare:** principiu conform căruia administratorii pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept;

**Onestitatea, cinstea și corectitudinea:** principiu conform căruia administratorii în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;

**Deschiderea și transparența:** principiu conform căruia activitățile administratorilor, în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării ;

**Confidențialitatea:** principiu conform căruia administratorii trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor.

În conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare și Normele metodologice de aplicare a Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin Hotărârea de Guvern nr.639/2023, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

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

- a) desfășurarea activității în condiții de eficiență și rentabilitate;
- b) controlul adecvat al riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor societății;
- c) furnizarea unor informații corecte, relevante, complete și oportune structurilor implicate în luarea deciziilor în cadrul societăților și utilizatorilor externi ai informațiilor;
- d) protejarea patrimoniului;
- e) conformitatea activității societății cu reglementările legale în vigoare, politică și procedurile societății.

În vederea asigurării unei culturi de etică și conformitate și a unui sistem de guvernare adecvat, a promovării valorilor și principiilor care asigură o bună conduită în relație cu toate părțile interesate și păstrarea unei bune reputații pe piață, directorii și membrii Consiliului de administrație vor trebui să asigure îndeplinirea permanentă a următoarelor cerințe:

- deținerea de competență și experiență profesională, precum și o bună reputație și integritate pe tot parcursul deținerii funcției;
- asigurarea cerințelor guvernantei corporative: structura organizatorică transparentă și adecvată, alocarea adecvată și separarea corespunzătoare a responsabilităților;
- administrarea corespunzătoare a riscurilor/managementul riscurilor, adecvarea politicilor și strategiilor, precum și a mecanismelor de control intern, asigurarea unui sistem eficient de comunicare și de transmitere a informațiilor;
- menținerea standardelor etice și profesionale pentru a asigura un comportament profesional și responsabil la nivelul entității reglementate în vederea prevenirii apariției conflictelor de interese (Cod de Etică, Politica privind administrarea conflictelor de interese);
- îndeplinirea cerințelor de competență prevăzute de reglementările aplicabile;
- cunoașterea, respectarea și aplicarea cu profesionalism a legislației specifice societății, strategia și politicile societății, Codul de etică, normele, procedurile, acordurile și convențiile care reglementează activitatea;
- nedeășirea numărului maxim de mandate de administrator prevăzut de Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare, în societăți sau întreprinderi publice cu sediul în România care pot fi exercitate concomitent și alocarea de timp suficient pentru îndeplinirea responsabilităților;

Consiliul de Administrație al societății este responsabil de comunicarea organizațională.

Comunicarea dintre organele de administrare, conducerea societății, autoritatea publică tutelară și acționariat se va face conform Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare și Normele metodologice de aplicare a Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin Hotărârea de Guvern nr.639/2023.

Autoritatea Publică Tutelară așteaptă de la Consiliul de Administrație și conducerea executivă să acorde o importanță deosebită Codului de etică, care constituie o obligație legală, care trebuie să stabilească principiile și standardele de conduită și care reglementează situațiile privind conflictele de interese și incompatibilitate la nivelul Societății, inclusiv la nivelul Consiliului de Administrație.

În cadrul Consiliului de Administrație se constituie Comitetul de Nominalizare și Remunerare și Comitetul de Audit. Prin actul constitutiv se poate stabili și posibilitatea constituirii altor comitete consultative.

Comitetul de Audit îndeplinește atribuțiile prevăzute la art. 47 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 90/2008, aprobată cu modificări prin Legea nr. 278/2008, cu modificările și completările ulterioare.

În cazul Societății Infrastructură Drumuri și Poduri S.A. comitetele de mai sus sunt formate din administratori neexecutivi. Cel puțin unul dintre membrii fiecărui comitet este independent.

Potrivit art. 2 din Ordinul 123/28.04.2022, emis de Autoritatea pentru Supravegherea Publică a Activității de Audit Statutar, privind componenta Comitetului de Audit: „în aplicarea prevederilor art. 65 alin. (3) din Legea nr. 162/2017, cu modificările și completările ulterioare, cu privire la atestarea competențelor profesionale atât în domeniul contabilității, cât și în domeniul auditului statutar, cel puțin un membru al Comitetului de audit trebuie să dețină calificarea de auditor financiar”, iar conform art. 3 alin. (1) „Calificarea de auditor financiar se dovedește prin document emis de autoritatea competentă din România, din alt stat membru, dintr-un stat AELS, din Elvetia sau din Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, în conformitate cu prevederile legale”.

În ceea ce privește auditul statutar: situațiile financiare ale Societății sunt elaborate în conformitate cu reglementările în vigoare și supuse auditului statutar care se efectuează de către auditori statutari persoane fizice sau juridice autorizate în condițiile legii.

Situațiile financiare anuale, auditate potrivit legii, se depun la unitățile teritoriale ale Ministerului Finanțelor Publice.

Societatea organizează auditul intern în conformitate cu dispozițiile Legii nr. 672/2002 privind auditul public intern, cu modificările și completările ulterioare. Auditorii interni raportează direct consiliului de administrație.

Societatea, prin grija președintelui consiliului de administrație, trebuie să publice pe pagina proprie de internet, pentru accesul acționarilor sau asociaților și al publicului, documentele prevăzute la art. 51 din OUG nr. 109/2011 în vigoare. Situațiile financiare anuale și raportările contabile semestriale, rapoartele Consiliului de Administrație și Raportul de audit anual sunt postate pe pagina de internet a întreprinderii publice pe o perioadă de cel puțin 3 ani.

Consiliul de Administrație va asigura conformarea cu bunele practici privind guvernarea corporativă și obligațiile ce revin membrilor Consiliului de Administrație, dar și conducerii executive în aplicarea legislației naționale în aceste domenii (raportările, realizarea indicatorilor de performanță, transparența privind rezultatele economico-financiare, respectarea termenelor prevăzute, etc.).

Conduita așteptată de la administratorii neexecutivi este următoarea:

- Ca grup, să aibă o proporție echilibrată de abilități, experiență, diversitate, independență și cunoștințe suficiente pentru a-și îndeplini rolurile și responsabilitățile în concordanță cu misiunea întreprinderii publice, rezultatele și obiectivele urmărite;

- Să participe în mod activ și constructiv la misiunile comitetelor consultative constituite conform legii și să elaboreze politici eficiente care să ofere direcție strategică societății;

- Să ofere o supraveghere și raportare eficientă cu privire la managementul activităților operaționale și financiare ale Societății și la sistemele sale de control intern;

- Să își asume un rol activ în analiza riscului și să avizeze politici eficiente ale managementului riscului în cadrul societății;

- Să se asigure că raportarea cu privire la evenimentele semnificative din activitatea întreprinderii publice se realizează într-o manieră corectă, la timp și completă către autoritățile îndreptățite și către partile interesate.

Conduita așteptată de la administratorii executivi/direcții este următoarea:

- Să transpună planul de administrare într-o componentă de management eficientă și să



informeze consiliul cu privire la indeplinirea acesteia, conform cerintelor consiliului;

-Sa delege responsabilitatea operationala si financiara si actele de autoritate intr-un mod adecvat in cadrul organelor de conducere;

-Sa ofere consiliului informatii la calitate ceruta, in formatul si la termenul solicitat, astfel incat sedintele consiliului sa se poata desfasura intr-o maniera bine informata si eficienta;

In conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice, aprobata cu modificarile si completarile ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie sa fie transparenta si accesibila, garantand o buna comunicare.

#### **IX. Gestionarea conflictului de interese in situatia tranzactiilor cu părțile afiliate:**

Angajatii, membrii Consiliului de Administratie si directorii trebuie sa informeze conducerea societatii atunci cand ei sau membrii ai familiilor lor au un interes major intr-o tranzactie pe care societatea o negociaza.

Angajatii, membrii Consiliului de Administratie si directorii aflati in conflict de interes fata de partea afiliata nu vor face parte din comisia de evaluare constituita pentru atribuirea contractului, nu vor participa la discutii si deliberari in cadrul procesului de luare a deciziei, nu vor semna documente privind atribuirea contractului respectiv, vor respecta prevederile politicii interne cu privire la protectia informatiilor privilegiate. Membrii Consiliului de Administratie trebuie sa se asigure de evitarea unui conflict de interese direct sau indirect cu societatea, iar in cazul aparitiei unui astfel de conflict se vor abtine de la dezbaterile si votul asupra chestiunilor respective, in conformitate cu prevederile legale in vigoare.

Membrii Consiliului de Administratie exercita orice act care este legat de administrarea societatii in interesul acesteia, in limita drepturilor care li se confera prin contractul de mandat si prevederile legale in vigoare. Membrii Consiliului de Administratie al Societatii isi desfasoara activitatea cu respectarea legilor, actelor normative si de reglementare din Romania, precum si a celor din Uniunea Europeana.

#### **X. Mediul de afaceri în care operează și riscurile la care este expusă întreprinderea publică Managementul riscului**

Consiliul de Administratie împreuna cu conducerea executiva trebuie sa identifice principalii indicatori de risc cu referire la activitatea Societatii si sa monitorizeze acesti factori de risc permanent cu scopul de a reduce gradul de expunere al Societatii la efectele unor riscuri inerente (economic, operational, valutar, comercial, legal etc).

Consiliul de Administratie impreuna cu conducerea executiva trebuie sa organizeze si sa implementeze un proces de management al riscurilor care sa faciliteze realizarea obiectivelor stabilite in conditii de economicitate, eficienta si eficacitate, in conformitate cu cerintele Ordinului nr. 600/2018 al Secretariatului General al Guvernului, privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entitatilor publice.

Managementul riscurilor va avea in vedere: identificarea si evaluarea riscurilor asociate activitatilor si obiectivelor companiei, identificarea posibilelor cauze ale riscurilor, stabilirea

strategiei de gestionare a riscurilor, monitorizarea implementarii masurilor de control si revizuirea acestora in functie de eficacitatea rezultatelor, precum si de raportarea periodica a situatiei riscurilor.

Managementul riscurilor trebuie sa fie adaptat dimensiunii, complexitatii si mediului specific activitatilor Societatii, in scopul diminuarii sau eliminarii probabilitatii si impactului riscurilor.

Managementul riscului trebuie sa faca parte integranta din procesele de management si de luare a deciziilor.

Posibile riscuri asociate activitatii Societatii: riscuri economico - financiare, riscuri de natura legislativa, riscuri operationale, riscuri comerciale, riscuri legate de comunicare, riscuri privind administrarea documentatiilor, riscuri investitionale, etc.

Posibile riscuri asociate activitatii societății sunt urmatoarele:

**Riscuri economice si financiare directe:**

- a) Nerecuperare creante;
- b) Lipsa de reactie si interes a clientilor cu datorii mai vechi de 120 zile pentru achitarea acestora, prin refuz de negociere si plata;
- c) Nerealizarea veniturilor, conform BVC;
- d) Intarzieri in aprobarea si implicit executia BVC.

**Riscuri economice generale**

- a) Reducerea activitatii economice generale si in particular a cererii in sectorul de activitate;
- b) Posibilitatea de crestere a contractelor cu clientii in contextul inflatiei;
- c) Dependenta exclusiva de un numar redus de clienti;
- d) Riscul asociat lipsei fortei de munca specializate - se manifesta in legatura cu cresterea varstei medii a angajatilor sau plecarea acestora catre companii concurente sau emigrare, incapacitatea de a raspunde la cerintele salariale ale pietei.

**Riscuri operationale:**

- a) Functionarea dotarilor societatii in sensul functionalitati utilajelor, masinilor ce se poate manifesta ca urmare a infrastructuri deficitare sau vechi;
- b) Functionarea aprovizionarii ritmice cu materii prime si materiale necesare procesului de productie;

**Riscuri de securitate cibernetice:**

Functionalitatea sistemului informatic care asigura managementul statiilor de productie cat masurarea si cantarirea materiilor si materialelor necesare procesului de productie;

Managementul riscului trebuie sa devina o componenta esentiala si indispensabila a fiecarui

proiect, parte in luarea deciziilor, în prioritizarea actiunilor/investitiilor.

Din aceasta perspectiva se asteapta de la viitorul Consiliu de Administratie sa contribuie la cresterea increderii clientilor si a partilor interesate, sa se asigure cu privire la implementarea masurilor prevazute in prezenta scrisoare de asteptari, sa stabileasca directii clare, strategice de dezvoltare a Societatii si sa se asigure ca resursele sunt alocate eficient.

### **Responsabilitate sociala**

Societatea va trebui sa mentina si sa dezvolte o cultura a responsabilitatii sociale bazata pe etica in afaceri, respect pentru drepturile clientilor, echitate sociala si economica, tehnologii prietenoase fata de mediu, corectitudine in relatiile de munca, transparenta fata de autoritatile publice, integritate.

Serviciile Societatii trebuie sa fie orientate spre indeplinirea tuturor cerintelor si asteptarilor indreptatite ale partilor interesate, doar daca acest lucru nu este de natura sa afecteze interesele Societatii si ale actionarului unic.

Consiliul de Administratie si conducerea executiva trebuie sa continue dialogul cu partenerii sociali si sa incerce sa mentina o relatie bazata pe incredere reciproca.

### **XI.Așteptări ale Autorității Publice Tutelare privind cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli:**

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

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

a) respectarea politicii Guvernului și respectiv a unităților administrativ-teritoriale privind îmbunătățirea performanțelor economico-financiare ale operatorilor economici;

b) respectarea obiectivelor de politică salarială stabilită prin legea anuală a bugetului de stat;

c) criteriile de performanță specifice și obiectivele cuantificate privind reducerea plăților și creanțelor restante, reducerea pierderilor, creșterea profitului, a cifrei de afaceri, precum și creșterea productivității muncii, prevăzute în contractele de mandat, stabilite în corelație cu strategia de administrare a Consiliului de administrație și a planului de management al directorilor operatorilor economici;

d) programele de achiziții de bunuri și servicii pentru desfășurarea activității, fundamentate pe baza posibilităților reale de plată a acestora;

e) programele de investiții și dotări, fundamentate în limita surselor legale de finanțare a acestora;

f) programele de reducere a plăților/creanțelor restante.

Așteptările Autorității Publice Tutelare cu privire la cheltuielile de capital și reducerile acestora sunt:

- urmărirea reducerii la minim a plăților restante pentru a se preveni cheltuielile suplimentare cu penalitățile și majorările de întârziere;
- achitarea cu prioritate a obligațiilor la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale și la bugetul local;
- încasarea la termen a creanțelor societății și luarea tuturor măsurilor de recuperare a acestora în termenul legal de prescripție;
- angajarea oricărei cheltuieli trebuie să respecte principiile eficienței, eficacității și economicității;
- monitorizarea permanentă a costurilor de prestare și reducerea acestora în vederea obținerii unei marje optime de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății cât și stimularea personalului;
- promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare;
- selectarea de furnizori la cele mai bune prețuri, fără diminuarea calității materialelor, pieselor de schimb pentru parcul auto și utilaje, combustibilului etc;
- evidența strictă a consumurilor de energie, materiale, materii prime, combustibil, prin reorganizarea activității de întreținere și reparații auto utilaje.

Administratorii vor analiza, fundamenta, aviza și propune spre aprobare, anual, autorității publice tutelare și acționarilor programul de dezvoltare și de investiții necesar îndeplinirii obiectivelor strategice ale Societății. Cheltuielile de capital propuse prin programul de dezvoltare și investiții trebuie să fie în corelare directă cu obiectivele societății.

Consiliul de administrație, prin administratorii săi, trebuie să urmărească ca societatea să nu înregistreze plăți restante, pentru a preveni cheltuieli suplimentare cu penalități și majorări de întârziere în sarcina societății. De asemenea, societatea trebuie să-și achite, cu prioritate, obligațiile la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale și la bugetul local.

Consiliul de administrație, prin administratorii săi, trebuie să urmărească încasarea la termen a creanțelor societății și să dispună toate măsurile de recuperare a acestora în termenul legal de prescripție.

Angajarea oricăror cheltuieli de către societate trebuie să respecte principiile: eficienței, eficacității și economicității.

În acest sens, așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor cu privire la reducerea cheltuielilor sunt reprezentate de:

-Luarea măsurilor necesare pentru achitarea, cu prioritate, a obligațiilor la bugetul de stat, local, la bugetul asigurărilor sociale de stat, a măsurilor pentru prevenirea înregistrării de plăți restante către furnizori și, implicit, înregistrarea de cheltuieli suplimentare - majorări penalități de întârziere, dobânzi, etc.

-Implementarea măsurilor corespunzătoare pentru reducerea costurilor, pentru creșterea productivității muncii și creșterea performanțelor societății;

-Măsuri de administrare optimă a infrastructurii.

## **XII. Concluzii**

Scrisoarea de așteptări este documentul de lucru prin care Autoritatea Publică Tutelară stabilește performanțele așteptate de la organele de administrație și conducere ale întreprinderii publice, precum și politica Autorității Publice Tutelare privind societatea, care are obligații specifice legate de asigurarea serviciului public, pentru o perioadă de cel puțin patru ani.

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