



Municipiul Iași
Termo-Service S.A.
Nr.Reg.Com. J22/773/22.08.2001
C.U.I. RO14134878
Capital social 116.987,97 lei
Cont BRD Iași RO36BRDE240SV72465032400

Aleea Grădinari, nr. 8
Tel: 0332.441.918
0232.218.253
Fax: 0232.212.230
contact@tsiasi.ro
www.tsiasi.ro

PLAN DE MANAGEMENT

COMPONENTA MANAGERIALĂ A PLANULUI DE

ADMINISTRARE

Elaborat:

Director General

ec. Alin Constantin AIVĂNOAEI

CUPRINS

I Introducere.....	3
1.1. Cadrul instituțional și strategic.....	3
1.2. Cadrul Legal.....	3
1.3. Domeniul de activitate SC Termo-Service SA Iași	6
II. Misiune, obiective strategice și indicatori de performanță.....	11
2.1 Obiective și indicatori de performanță	11
2.2. Sistemul de monitorizare și sursele de verificare	13
III. Componenta operațională	14
IV. Gestionarea resurselor.....	16
4.1. Managementul resurselor umane.....	16
4.2. Managementul resurselor logistice/ materiale.....	17
4.3. Managementul resurselor financiare.....	19
V. Viziunea, declarația de misiune a directorului.....	21
VI Sistemul de management	23
VII. Strategii de conducere pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță din contractul de mandat.....	26
7.1. Strategii comerciale și de marketing informare și plată a cheltuielilor de întreținere.....	26
7.2. Strategii de resurse umane	28
7.3. Strategii privind sistemele informaționale.....	29
7.4. Strategii de management economic-financiar și de audit.....	29
Concluzii	32

I Introducere

1.1. Cadrul instituțional și strategic

Societatea TERMO-SERVICE IAȘI S.A, persoana juridică română, cu capital social deținut integral de Municipiul Iași, are sediul social în Iași, Aleea Grădinari, nr. 8 și este înmatriculată la Registrul Comerțului sub numărul J22/773/2001, cod unic de înregistrare fiscală RO 14134878.

Societatea TERMO-SERVICE IAȘI S.A. fost înființată prin HCL 145/2001, prin divizarea parțială a R.A.TERMOFICARE Iași, în baza prevederilor Legii nr. 15/1990, privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale, prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 30/1997, privind reorganizarea regiilor autonome, aprobată prin Legea nr. 207/1997, prevederilor Legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale și ale Legii nr. 213/1998, privind proprietatea publică și regimul juridic al acesteia.

Societatea TERMO-SERVICE IAȘI S.A se califică în categoria întreprinderilor al căror obiectiv este prestarea de servicii de administrare a condominiilor.

Capitalul social al Societății TERMO-SERVICE IAȘI S.A. este deținut în proporție de 100% de Municipiul Iași care are calitate de acționar unic.

1.2. Cadrul Legal

Activitatea societății TERMO-SERVICE S.A. IAȘI este reglementată prin legislația aplicabilă societăților comerciale din România, coroborată cu legislația specifică, după cum urmează:

- Legea nr.15/1990 privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr.31/1990 privind societățile, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr.82/1991, Legea contabilității, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr.114/1996, Legea locuinței, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr.544/2001 privind accesul liber la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr.161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr.51/2006, Legea serviciilor comunitare de utilități publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr.325/2006, Legea serviciului public de alimentare cu energie termică, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr.287/2009 privind Codul civil, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

- Legea nr. 29/2009 privind reorganizarea unor autorități și instituții publice, raționalizarea cheltuielilor publice, susținerea mediului de afaceri și respectarea acordurilor-cadru cu Comisia Europeană și Fondul Monetar Internațional, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr.134/2010 privind Codul de procedură civilă, republicată cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr.176/2010 privind integritatea în exercitarea funcțiilor și demnităților publice, pentru modificarea și completarea Legii nr.144/2007 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Integritate, precum și pentru modificarea și completarea altor acte normative, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 71/2011 pentru punerea în aplicare a Legii nr.287/2009 privind Codul civil, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr.121/2014, Legea privind eficiența energetică, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr.227/2015 privind Codul fiscal cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr.162/2017 privind auditul statutar al situațiilor financiare anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate și de modificare a unor acte normative, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr.196/2018 privind înființarea, organizarea și funcționarea asociațiilor de proprietari și administrarea condominiilor, cu modificările și completările ulterioare;
- O.U.G. nr.78/2002 privind asigurarea condițiilor de funcționare a centralelor termice și electrice de termoficare aflate în administrarea consiliilor județene și locale, cu modificările și completările ulterioare;
- O.U.G. nr.109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- O.U.G. nr.57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare;
- H.G. nr.1275/2000 privind aprobarea Normelor metodologice pentru punerea în aplicare a prevederilor Legii locuinței nr.114/1996, cu modificările și completările ulterioare;
- H.G. nr.123/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr.544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
- H.G. nr.722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr.109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice;
- H.G. nr.842/2022 privind aprobarea strategiei naționale a locuirii pentru perioada 2022-2050;
- 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;

- O.G. nr.71/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local, cu modificările și completările ulterioare;
- 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;
- Ordinul A.N.R.S.C. nr.91/2007 pentru aprobarea Regulamentului-cadru al serviciului public de alimentare cu energie termică, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul A.N.R.S.C. nr.343/2010 pentru aprobarea Normei tehnice privind repartizarea consumurilor de energie termică între consumatorii din imobilele de tip condominiu, în cazul folosirii sistemelor de repartizare a costurilor pentru încălzire și apă caldă de consum, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr.1802/2014 pentru aprobarea Reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr.3103/2017 privind aprobarea reglementărilor contabile pentru persoanele juridice fără scop patrimonial, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice nr.1058/2019 privind aprobarea conținutului - cadru al statutului asociației de proprietari și al regulamentului condominiului;
- H.C.L.M. Iași nr.145/2001 privind înființarea Societății TERMO-SERVICE IAȘI S.A.;
- H.C.L.M Iași nr.164/2021 privind aprobarea modificării Actului constitutiv și Statutului societății TERMOSERVICE S.A. în vederea completării obiectelor secundare de activitate ale acesteia, cu modificările și completările ulterioare;
- H.C.L.M Iași nr.165/2021 privind asigurarea managementului serviciilor pentru susținerea operatorului local al serviciului public de alimentare cu energie termică (producție, transport, distribuție și furnizare) de către Termo Service S.A.
- H.C.L.M Iași nr.414/2021 prin care se aprobă „Regulamentul privind procedura de atestare a administratorilor de condominii - persoane juridica specializate;
- Contractul de asociere nr.76229/09.07.2021 încheiat între UAT Municipiul Iași și Termo-Service S.A. având unic acționar autoritatea locală pentru asigurarea managementului serviciului public de alimentare cu energie termică – producție, transport, distribuție și furnizare în municipiul Iași pe o durată tranzitorie, până la încheierea unui contract de delegare a gestiunii Serviciului Public cu un nou operator.

1.3. Domeniul de activitate SC Termo-Service SA Iași

Societatea are ca **activitate principală** prestarea **serviciilor de administrare a condominiilor pe bază de tarife sau contract** (cod CAEN 6832), în conformitate cu prevederile Legii nr.196/2018 privind înființarea, organizarea și funcționarea asociațiilor de proprietari, actualizată, respectiv și ale Legii nr.114/1996 – Legea locuinței, actualizată, ale HG 1275/2000 – Normă pentru punerea în aplicare a prevederilor Legii locuinței nr. 114/1996, ale Statutului Asociației de proprietari.

Urmare a contractului de asociere, activitatea operațională a societății se desfășoară pe două divizii: Divizia Administrare și Divizia Termoficare.

1.Divizia Administrare

Atribuții generale:

- a) prestarea serviciilor de administrare a condominiilor într-o manieră dedicată, în sensul depunerii eforturilor rezonabile pentru asigurarea calității optime a acestora, în limitele și condițiile de calitate, legalitate, inclusiv de securitate a muncii, așa cum sunt prevăzute în contractul de administrare.
- b) gestionează, separat pentru fiecare asociație, bunurile materiale și fondurile bănești ale asociației, conform hotărârilor adunării generale și deciziilor comitetului executiv;
- c) efectuează formalitățile necesare în angajarea contractelor cu furnizorii de servicii pentru exploatarea și întreținerea condominiului, derularea și urmărirea realizării acestor contracte;
- d) propune bugete anuale și prognoze pe termen mediu în care trebuie să includă sumele achitate, lucrările de întreținere și lucrările de reabilitare și îmbunătățire, sumele necesare din fondurile asociației, alte cheltuieli previzibile și o estimare generală a cheltuielilor asociației de proprietari;
- e) gestionarea, în raport de competențe, a modului de îndeplinire a obligațiilor cetățenești ce revin proprietarilor în raport cu autoritățile publice.

Atribuții specifice:

Asigurarea managementului financiar al condominiului unității locative comune prin buna funcționare a Asociației de Proprietari este condiționată de un management financiar performant și în conformitate cu prevederile legale în vigoare. Pentru atingerea unui astfel de deziderat, managementul financiar trebuie să îndeplinească următoarele funcțiuni:

- a) gestionarea bunurilor și fondurilor bănești, conform O.M.F.P. nr.3103/2017 privind aprobarea Reglementărilor contabile pentru persoanele juridice fără scop patrimonial;
- b) întocmirea listelor lunare de plată, privind cheltuielile de întreținere ale condominiilor;
- c) încasarea, în locuri specifice, a cotelor de contribuție a proprietarilor/chiriașilor, la cheltuielile curente ale condominiilor;
- d) calcularea și încasarea penalizărilor conform sistemului aprobat de adunările generale a asociațiilor

de proprietari sau chiriași din condominiului;

e) efectuarea plăților către toți furnizorii astfel:

- funcție de încasările zilnice de la membrii asociațiilor de proprietari sau chiriași, cotele de contribuție la cheltuielile lunare și restanțele achitate de aceștia se vor plăti furnizorilor, la termenele stabilite în contractele de furnizare sau în angajamentele de plată asumate în numele și pentru asociații de către reprezentantul lor legal, astfel încât, asociațiile să nu fie grevate de eventuale penalități sau cheltuieli disproporționate privind comisioanele bancare, asigurând eficiența managementului financiar;
- funcție de încasările zilnice de la asociațiile de proprietari sau chiriași, penalizările achitate de aceștia se vor plăti furnizorilor, la termenele stabilite în contractele de furnizare sau în angajamentele de plată asumate în numele și pentru asociații de către reprezentanții legali, astfel încât asociațiile să nu fie grevate de cheltuieli disproporționate privind comisioanele bancare, asigurând eficiența managementului financiar;

f) sesizarea comitetelor executive în vederea somării sau notificării restanțierilor și aplicarea procedurii de recuperare a restanțelor, cu penalizările aferente;

g) actualizarea, cu avizul comitetului executiv, a fondului de rulment;

h) întocmirea și păstrarea evidențelor contabile și registrelor asociațiilor de proprietari sau chiriași, specifice managementului financiar, în limitele termenilor;

i) controlul facturării corecte a consumurilor în funcție de indexul contoarelor de bloc și al contoarelor individuale.

j) realizarea, pentru taxele judiciare de timbru aferente cauzelor aflate pe rolul instanțelor de judecată, a taxelor de investire cu cereri a tribunalelor și curților de arbitraj judiciar, respectiv cele aferente/presupuse de verificările în registrele publice cadastrale, fiscale sau de evidență a persoanelor, de către societatea Termo-Service S.A., în calitate de administrator al Asociațiilor de proprietari sau chiriași, a plăților, din contul Asociațiilor de proprietari sau chiriași.

Asigurarea managementului de proprietate al condominiului unității locative comune prin proprietatea comună din cadrul condominiului are atributul specific de a nu putea fi identificată în mod precis pentru fiecare proprietar în parte, din acest motiv un rol foarte important revine administratorului de condominiu pentru a asigura buna funcționare a instalațiilor și suprafețelor comune. În acest scop managementul de proprietate trebuie să urmărească:

a) inventarierea tehnică a construcțiilor, întocmind anual un proces-verbal de inventariere, care se aduce la cunoștința reprezentanților legali ai asociațiilor de proprietari sau chiriași;

b) efectuarea de verificări, urmare a sesizărilor primite de la membrii asociațiilor de proprietari sau chiriași, în vederea înlăturării defecțiunilor apărute la instalațiile aflate în folosință comună și a eliminării pierderilor care determină creșterea nejustificată a cheltuielilor;

- c) înștiințarea comitetului executiv pentru luarea măsurilor necesare efectuării, la timp și eficient, a lucrărilor de întreținere și reparații;
- d) verificarea existenței contractelor de închiriere între asociațiile de proprietari sau chiriași și persoane fizice sau juridice, care folosesc spații ori elemente din proprietatea comună.
- e) supravegherea execuției lucrărilor de reparații și de întreținere și participarea la recepția acestora;
- f) asigurarea cunoașterii și respectării regulilor de locuit în condominii.
- g) verificarea sau avizarea indexului contoarelor de rețea în prezența reprezentantului asociațiilor de proprietari sau chiriași și a reprezentantului furnizorului, precum și a indexului contoarelor individuale;
- h) asigurarea efectuării curățeniei precum și menținerea acesteia la suprafețele comune, astfel:
 - măturarea zilnică a casei scării;
 - spălarea săptămânală, cu apă și detergenți a casei scării;
 - alte servicii de curățenie a spațiilor comune din imobil sau altă periodicitate a acestora se vor putea asigura, numai la solicitarea asociațiilor de proprietari sau chiriași și contra cost.
- i) asigurarea curățeniei în spațiile exterioare ale condominiilor, imediat limitrofe acestora, astfel:
 - îngrijirea spațiilor verzi prin tăierea ierbii și toaletarea gardului viu de două ori pe an;
 - curățarea zăpezii de pe aleile și trotuarele aferente condominiilor atunci când este cazul.

Asigurarea managementului juridic al condominiului unității locative comune printr-o altă componentă importantă a administrării condominiilor este reprezentată de managementul relațiilor juridice, acestea fiind atât între membrii proprietari și asociația ca formă de organizare juridică, cât și între asociație și terți:

- a) realizarea analizelor de risc juridico-economic a debitorilor, având particularități speciale (persoane juridice aflate în insolvență sau radiate, persoane fizice decedate și cu proceduri succesoriale neinițiate, etc.);
- b) optimizarea procedurilor interinstituționale în scopul facilitării accesului la informații de interes public utile în valorificarea drepturilor legislative ale asociațiilor de proprietari sau chiriași;
- c) consultarea registrelor publice de informații cadastrale în vederea înscrierii de privilegii imobiliare cu rang prioritar pentru debitorii aflați în proceduri executabile, în scopul garantării creanțelor asociațiilor de proprietari sau chiriași la solicitarea Comitetului executiv al Asociației în cauză;
- d) acțiuni de promovare și apărare a intereselor asociațiilor de proprietari sau chiriași administrate, acțiuni ale Municipiului Iași în calitate de locator și acțiuni ale intereselor societății.

2. Divizia Termoficare

Prin Hotărârea Consiliului Local Iași nr.165/23.06.2021 a fost aprobat contractul de asociere nr.76229/09.07.2021 încheiat între UAT Municipiul Iași și Thermo-Service S.A. având unic acționar autoritatea locală pentru asigurarea managementului serviciului public de alimentare cu energie termică – producție, transport, distribuție și furnizare în municipiul Iași pe o durată tranzitorie, până la încheierea unui contract de delegare a gestiunii Serviciului Public cu un nou operator.

Obiectul contractului îl constituie conlucrarea între asociați în vederea asigurării managementului serviciului public de alimentare cu energie termică - producție, transport, distribuție și furnizare în municipiul Iasi pe o durată tranzitorie, până la încheierea unui contract de delegare a gestiunii Serviciului Public cu un nou operator.

Contractul cuprinde următoarele servicii de management necesare desfășurării activităților:

- ✓ managementul activității de producere, transport, distribuție și furnizare a energiei termice;
- ✓ managementul activității de mentenanță a sistemului;
- ✓ managementul activității de reparații a sistemului;
- ✓ managementul activității de resurse umane;
- ✓ managementul activității de facturare și încasare;
- ✓ managementul activității de relații cu clienții;
- ✓ managementul activității economico-financiare;
- ✓ managementul activității legate de protecția mediului;
- ✓ managementul activității legate de sănătate și securitate în muncă;
- ✓ finanțarea fără adaosuri comerciale a activităților enumerate mai sus, dacă este cazul;
- ✓ managementul activității de servicii asistență, consultanță și reprezentare în justiție necesare pentru recuperarea debitelor reprezentând facturi neachitate pentru serviciile de furnizare/producție/distribuție a energiei termice/electrice, precum și pentru recuperarea oricăror alte sume rezultate din prestarea serviciilor de management.

Atribuții generale:

- a. executarea activității de management cu profesionalism în conformitate cu buna practică industrială și cu obligațiile asumate prin contractul de asociere;
- b. asigurarea resurselor umane, materialele, instalațiile, echipamentele necesare în activitatea de producție, transport, distribuție și furnizare a energiei termice;
- c. efectuarea formalităților necesare în angajarea contractelor cu alți furnizori de servicii și urmărirea derulării și realizării acestora;
- d. să ofere toate informațiile necesare și să răspundă la reclamațiile și sesizările utilizatorilor /clienților;
- e. să întocmească și să transmită la termen toate declarațiile aferente activității de furnizare, producție,

distribuire a energiei termice/electrice;

- f. urmărirea derulării contractelor în vigoare privind desfășurarea obiectului asocierii și a respectării obligațiilor contractuale de către contractanții Asociației-Operator, va propune încheierea de noi contracte și/sau încetarea unor contracte, astfel încât să asigure desfășurarea obiectului asocierii în mod corespunzător.

Atribuții specifice:

- a. consultanța în ceea ce privește activitatea de producție, transport, distribuție și furnizare a energiei termice;
- b. consultanță cu privire la operațiunile necesare respectării cerințelor legale și de reglementare specifice activității de producție, transport, distribuție și furnizare a energiei termice, inclusiv în materie de sănătate, securitate a muncii, protecție a persoanelor și respectare a reglementărilor de mediu;
- c. asistență și suport tehnic pentru realizarea în mod corespunzător a activității de producție, transport, distribuție și furnizare a energiei termice;
- d. monitorizare și de control al funcționării Bunurilor afectate obiectului asocierii;
- e. întreținere și reparații curente ale Bunurilor afectate obiectului asocierii;
- f. facturare, livrare/expediere a facturilor, urmărirea încasării contravalorii Serviciului Public și a energiei electrice comercializate în cadrul activității conexe, încheiere de contracte ;
- g. gestionarea relațiilor cu utilizatorii Serviciului Public și cu entitățile care preiau energia electrică produsă, respectiv asigurarea activității dispeceratelor existente, pregătirea și transmiterea informarilor utilizatorilor în cazul întreruperilor de energie termică programate sau accidentale, monitorizarea reclamațiilor acestora.
- h. ținerea evidențelor contabile și de gestiune în legătură cu Serviciul Public și cu activitatea conexasă;
- i. consultanță, asistență juridică și reprezentare în instanță necesare pentru recuperarea debitelor reprezentând facturi neachitate pentru serviciile de furnizare/producție/distribuire a energiei termice/electrice, precum și pentru recuperarea oricăror alte sume rezultate din prestarea serviciilor de management.

II. Obiective strategice și indicatori de performanță

2.1. Obiective strategice

Pentru perioada 2023-2027, obiectivul prioritar al SC Termo-Service SA este crearea in mod sustenabil a valorii adaugate, continuarea liniei de dezvoltare a societății în vederea atingerii țintelor de performanță propuse.

Obiectivele strategice ale societății sunt:

- ✓ eficiența economică;
- ✓ modernizarea și îmbunătățirea serviciilor;
- ✓ competență profesională;
- ✓ orientarea către client;

Eficiența economică

- ➔ Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și al calității maxime în funcționare, luând în considerare prevederile legislative in vigoare cu privire la stabilirea, ajustarea sau modificarea tarifelor precum și gradul de suportabilitate al populației.
- ➔ Aplicarea unor metode performante de management care să conducă la reducerea costurilor de operare și la diminuarea cheltuielilor de funcționare, inclusiv prin aplicarea procedurilor concurențiale prevăzute de normele legale pentru achiziții publice de lucrări, bunuri și servicii, astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de beneficiari să se realizeze cu costuri minime pentru clienți;
- ➔ Asigurarea viabilitatii economice si sustenabilitatii financiare prin politici adecvate de urmarire a eficientei cost/beneficiu a serviciului, recuperare creante, control intern managerial implementat, managementul riscului;
- ➔ Obținerea unei marje optime de profit, care sa permită atât dezvoltarea in continuare a societatii cat si inregistrarea de dividende, acestea urmand a fi repartizate legal;
- ➔ Elaborarea și aprobarea Strategiei anuale a achizițiilor publice prin Programul anual de achiziții publice în concordanță cu cerințele H.G. nr. 395/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului de achiziție publică/acordului-cadru din Legea nr.98/2016 privind achizițiile publice precum și actualizarea lui în concordanță cu modificările intervenite pe parcursul exercițiului financiar, astfel incat achizițiile să nu conducă la mobilizări pe stoc.

Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor

- Creșterea calității serviciilor prin asigurarea unui management eficient și integrarea măsurilor prevăzute de sistemul de control managerial intern;
- Creșterea portofoliului de clienți - persoane fizice și juridice, prin promovarea unor politici adaptate evoluției mediului de afaceri concurențial;
- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către beneficiari;
- Îmbunătățirea permanentă a indicatorilor tehnico-economici, prin eficientizarea activităților desfășurate în funcție de dinamica cerințelor și condițiilor concrete de prestare a serviciilor de administrare;

Competență profesională

- Creșterea eficienței generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism;
- Crearea unui mediu favorabil în companie și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne prin oferirea de oportunități materiale și cursuri de perfecționare;
- Asigurarea finanțării pregătirii profesionale, de 0,5% din fondul de salarii.
- Implementarea unui sistem de evaluare a performanței angajaților.

Orientarea către client

- Preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- Îmbunătățirea continuă a relației cu clienții prin dezvoltarea și diversificarea mijloacelor de comunicare, informare și consultanță;
- Menținerea unui dialog permanent cu societățile comerciale, clienții/potențialii clienți.
- Informarea permanentă a opiniei publice asupra activității societății S.C.Termoservice S.A.
- Promovarea în continuare a abordării centrate pe interesul beneficiarului, drept premisă a îmbunătățirii calității serviciilor furnizate.
- Înțelegerea permanentă a nevoilor beneficiarilor și reconsiderarea continuă a serviciilor de administrare, din această perspectivă.
- Asigurarea unui nivel optim al ratei de soluționare a reclamațiilor, precum și al vitezei de răspuns la reclamații/petiții, în scopul de a asigura creșterea nivelului de satisfacție al clienților.

2.2. Indicatorii cheie de performanță pentru acordarea remunerației variabile Directorului general al societății Termo-Service SA Iași vor fi stabiliți în conformitate cu legislația în vigoare, pe 4 categorii:

- ❖ I.C.P. Financiar,

- ❖ I.C.P. Operationali,
- ❖ I.C.P. Orientati catre servicii publice,
- ❖ I.C.P. Responsabilitati specifice activitati de guvernanta corporativa.

După aprobarea de către Consiliul de Administrare, indicatorii sunt analizați trimestrial, fiind raportați Consiliului de Administrare și Municipiului Iași.

2.3. Sistemul de monitorizare și sursele de verificare

În vederea asigurării îndeplinirii misiunii, obiectivelor și indicatorilor de performanță, Directorul General asigură monitorizarea și controlul activității din organizație, în mod:

- ❖ direct - prin verificari in teren ale proceselor si documentelor/ inregistrarilor aferente acestora, sedinte de analiza, etc;
- ❖ indirect - prin organizarea/ aprobarea de verificari efectuate de catre terte persoane autorizate (din interiorul organizatiei sau din exterior), si analiza rapoartelor furnizate de cei abilitati sa faca verificarile.

Directorul General al societatii Termo-Service S.A. beneficiază de o multitudine de metode și mijloace de monitorizare și control, cele mai importante dintre acestea fiind:

- rapoartele de control inaintate de auditorul public extern și reprezentanții altor organisme abilitate: inspectoratul teritorial de muncă, garda financiara, curtea de conturi, etc;
- rapoartele periodice inaintate de comisiile legal infiintate la nivelul societății:
 - comisia de monitorizare, coordonare si indrumare metodologica pentru dezvoltarea sistemului de control intern managerial;
 - comisia de inventar;
 - comisia de casare a activelor fixe, a materialelor de natura obiectelor de inventar și de clasare a altor bunuri materiale;
 - comisia de disciplină, etc
- rapoartele de control intern inaintate de către birou control intern din cadrul SC Termo-Service SA;
- rapoartele de activitate inaintate de șefii structurilor funcționale din cadrul societății.

III. Componenta operațională

Pentru o eficiență maximă, activitatea societății este monitorizată permanent, urmărindu-se respectarea procedurilor operaționale, a instrucțiunilor de lucru, a regulamentelor aprobate. În acest sens, un rol determinant îl au:

- sistemul de control intern managerial în curs de implementare în organizație în conformitate cu O.S.G.G. nr. 600/2018 privind aprobarea codului controlului intern/ managerial al entităților publice;
- auditurile publice externe;

Pe linie organizatorică, Directorul General al Termo-Service S.A. va implementa în societate (și va monitoriza permanent cum se aplică) un complex de principii moderne de lucru – ceea ce va contribui la îmbunătățirea performanțelor organizației în ansamblu:

- Principiul managementului participativ,
- Principiul supremației obiectivelor,
- Principiul unității de decizie și acțiune,
- Principiul apropierii managementului de execuție,
- Principiul permanenței managementului,
- Principiul economiei de comunicație,
- Principiul definirii armonizate a posturilor și funcțiilor,
- Principiul concordanței dintre cerințele postului și caracteristicile titularului,
- Principiul formării de echipe intercompartimentale,
- Principiul flexibilității,
- Principiul eficacității și eficienței structurilor,
- Principiul reprezentării structurii.

Toate acestea coroborate reprezintă un instrument modern și eficient de monitorizare și îmbunătățire a activității din organizație, instrument pe care Directorul General îl va dezvolta permanent în perioada următoare.

În ceea ce privește atribuțiile Directorului General, menționăm că acestea prevăd:

- Conducerea nemijlocită și efectivă a întregii activități a societății;
- Organizarea și controlul pentru asigurarea integrității gestiunii Societății;
- Stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar;
- Supravegherea activității personalului de conducere și angajaților;
- Conceperea și aplicarea strategiilor și/sau politicilor de dezvoltare a Societății;
- Aprobarea structurii organizatorice a societății;
- Angajarea și concedierea personalului salariat, cu respectarea prevederilor legislației muncii și a

Contractului Colectiv de Muncă;

- Stabilirea drepturilor salariale ale salariatilor societății;
- Negocierea Contractului Colectiv de Muncă și stabilirea îndatoririlor și drepturilor personalului pe compartimente precum și nivelul de salarizare;
- Reprezentarea societății în relațiile cu terții - persoane fizice sau juridice, încheierea actelor juridice în numele și pe seama societății conform legii.
- Politica de dividende și de varsăminte din profitul net aplicabilă societății, politica de investiții,
- Satisfacerea dezideratelor autorității publice tutelare și acționarilor, după caz, cu privire la comunicarea continuă cu comunitatea locală, societatea civilă și autorități,
- Luarea de măsuri eficace și eficiente pentru evitarea (sau limitarea efectelor) principalelor constrângeri și limitări potențiale cu impact negativ asupra societății – dintre care: lipsa resurselor financiare; neindeplinirea indicatorilor de performanță și implicit posibilitatea aplicării unor penalități financiare asupra societății; apariția unor prevederi legale care pot conduce la restrângerea activității; plecări necontrolate/ masive de personal din cauza deteriorării condițiilor de muncă și/ sau a pachetului salarial

IV. Gestionarea resurselor societății termo-service

Principalele resurse la dispoziția Termo-Services S.A. – și care printr-o gestionare eficientă pot contribui decisiv la îndeplinirea misiunii, obiectivelor și indicatorilor de performanță, sunt resursele umane, resursele logistice, și resursele financiare.

4.1. Managementul resurselor umane

Directorul General al societății Termo-Service S.A. se implică într-o sumă de acțiuni consistente pe linie de management al resurselor umane, având la dispoziție personal instruit și performant în acest domeniu.

Resurse documentare:

- Organigrama societății;
- Statul de funcții;
- Regulament de Organizare și Funcționare;
- Contractul Colectiv de Muncă;
- Codul de etică;
- Regulamentul Intern;
- Contractul Individual de Muncă;
- Fișele posturilor;
- Inventarul funcțiilor sensibile din cadrul Termo-Service S.A.;
- PS-OSGG-08 Managementul riscului
- PS-OSGG-02 Atribuții, funcții, sarcini
- PS-OSGG-03 Competență, performanță
- PS-OSGG-04 Structura organizatorică
- PS-OSGG-05 Obiective
- PS-OSGG-06 Planificarea
- PS-OSGG-07 Monitorizarea performanțelor
- PS-01 Managementul funcțiilor sensibile
- PS-02 Delegarea competențelor
- PS-03 Evitarea și combaterea conflictului de interese
- PS-04 Monitorizare, prevenire și remediere situație de Pantouflage
- PS-05 Prevenire, identificare, evaluare și sancționare situații de incompatibilitate
- PO-14 Stabilirea drepturilor salariale

- PO-15 Intocmirea pontajului
- PO-16 Recrutarea, selecția și angajarea personalului
- PO-17 Instruirea și formarea profesionala
- PO-18 Incheierea, modificarea și incetarea raporturilor de munca
- PO-19Intocmirea, actualizarea și gestionarea dosarelor de personal
- PO-20 Cercetarea disciplinara
- PO-23 Intocmirea, aprobarea și gestionarea cererilor pentru efectuarea concediului de odihna și altor tipuri de concediu
- toate inregistrarile aferente proceselor in cauza, respectiv "Procese verbale de instruire", "Fise de evaluare".

Concret, Directorul General al societății Termo-Service S.A.:

- aplică cele mai moderne si oportune practici cu privire la managementul resurselor umane, pornind de la recrutarea personalului și până la încetarea raporturilor de serviciu sau a contractului de muncă;
- se implică permanent în îmbunătățirea criteriilor de selecție la angajare, a modalitatilor și mijloacelor de instruire/ calificare și evaluare a angajaților pe parcursul activității
- acționeaza cu respect, obiectivitate și bună-credință în relațiile cu personalul;
- se îngrijeste să susțină dezvoltarea carierei precum și inițiativele justificate venite din partea subordonaților privind îmbunătățirea activității;
- are un comportament nediscriminatoriu cu privire la personalul din subordine și va respecta neutralitatea politică a acestuia sau orice alte convingeri conforme cu ordinea de drept și bunele moravuri;
- sprijină programele de formare profesională și va depune toate eforturile pentru a dezvolta și a susține cu resurse financiare diverse activități suplimentare de formare profesională a subordonaților, în conformitate cu prevederile legale;

4.2. Managementul resurselor logistice/ materiale

Directorul General al societatii Termo-Service S.A. se implica intr-o suma de actiuni pe linie de management al resurselor logistice, avand la dispozitie personal instruit si performant in acest domeniu.

Resurse documentare:

- Regulament de Organizare si Functionare;
- Regulamentul Intern;
- Contractul Colectiv de Muncă;
- Codul de Conduita ;

- Fișele posturilor;
- PO-02 Circuitul documentelor în cadrul serviciului Juridic
- PO-03 Arhivarea documentelor
- PO-05 Mentenanta echipamente IT
- PO-09 Intretinere și reparatii
- PO-12 Angajarea gestionarilor, constituirea de garantii și raspunderea în legătura cu gestionarea valorilor incredintate
- PO-13 Achizitie directa
- PO-21 Preluarea în administrare
- PO-22 Plecarea din administrare
- PO-24 Tratarea petitiilor
- PO-25 Utilizarea infrastructurii de lucru
- PO-26 Back-up
- PO-27 Control intern
- PO-29 Angajare cheltuieli si efectuarea de plati lucrari investitii
- PO-32 Organizare serviciu curatenie, gestiune si monitorizare materiale curătenie
- PO-33 Procedura privind desfășurarea activității din cadrul SJ
- PO-34 Procedura administrare cladiri
- Procedura de sistem PS-10, Circuitul documentelor;
- Procedura operațională, Stabilirea obiectivelor;
- Procedura operațională, Planificarea activităților;
- Procedura operațională, Realizarea coordonării,
- Procedura operațională, Asigurarea informării;
- Procedura operațională, Semnalarea neregularităților;
- Procedura operațională, Accesul la resurse;
- Instrucțiune de lucru: IL-21, Întocmire fișe activități zilnice, Foi de parcurs la autovehiculele din dotarea societății;
- Procedura operationala de lucru interna de practica arhivistica pentru prelucrarea documentelor
- Instrucțiune de lucru: IL-20 Activitatea de dispecerat;
- Toate inregistrarile aferente proceselor in cauza.

Directorul General al societății Termo-Service S.A. aplică cele mai oportune practici cu privire la managementul resurselor logistice, implicându-se permanent în îmbunătățirea dotărilor tehnice la

dispozitie prin achizitii în sensul adecvării acestora la necesitățile obiective privind îmbunătățirea continuă a activității;

Directorul General al societății Termo-Service S.A se implică permanent în:

- îmbunătățirea dotarilor tehnice la dispoziție prin achizitii în sensul adecvării acestora la necesitățile obiective privind îmbunătățirea continuă a activității;
- optimizarea activității de curățenie spații verzi, prin adaptarea programărilor astfel în funcție de solicitările și cerințele clienților;
- optimizarea relațiilor cu furnizorii de produse, prestatorii de servicii și colaboratorii implicați în asigurarea logistică ;
- analiza și susținerea inițiativelor justificate venite din partea subordonaților pe linie de asigurare logistică;
- susținerea cu resurse financiare a activităților suplimentare de formare profesională a angajaților implicați în exploatarea și/sau mentenanța resurselor logistice.

4.3. Managementul resurselor financiare

Directorul General al Termo-Service S.A. se implică în acțiuni consistente pe linie de management al resurselor financiare, având la dispoziție personal instruit și performant în acest domeniu (Serviciul Contabilitate Prețuri):

Resurse documentare:

- Regulament de Organizare și Funcționare;
- Regulamentul Intern;
- Contractul Colectiv de Muncă;
- Codul de Conduita;
- Fișele posturilor;
- PS-OSGG-14 Raportarea contabilă și financiară
- PO-01 Elaborarea și fundamentarea BVC
- PO-06 Control Financiar Preventiv
- PO-08 Control Financiar de Gestiune
- PO-10 Inventariere patrimoniu
- PO-11 Declasarea și casarea mijloacelor fixe și a obiectelor de inventar
- PO-12 Angajarea gestionarilor, constituirea de garanții și răspunderea în legătura cu gestionarea valorilor încredințate
- PO-13 Achiziție directă
- PO-14 Stabilirea drepturilor salariale

- PO-28 Stabilire si plata indemnizatii cuvenite CA
- PO-29 Angajare cheltuieli si efectuarea de plati lucrari investitii
- PO-30 Gestionarea activelor fixe corporale si necorporale
- PO-31 Impozite si taxe la bugetul public
- PO-35 Procedura privind înregistrarea, acordarea și justificarea avansurilor de trezorerie
- Instrucțiune Lucru: IL 16 - Privind angajarea gestionarilor,constituirea de garanții si răspunderea in legătură cu gestionarea valorilor încredințate
- Fișă de Proces: FP-12, Flux activitate financiară asociații proprietari
- Fișă de proces: FP-06, Administrarea clădirilor;
- Fișă proces: FP -03, Tratarea reclamațiilor;
- Fișă proces: FP-16, Emitere contracte eșalonare;
- Fișă proces: Înregistrarea plăților terților popriți din cadrul asociațiilor administrate;
- Fișă de proces: FP-21, Elaborarea și fundamentarea BVC;
- Fișă de proces: FP-22, Recuperare restanțe asociații proprietari;

Directorul General al societatii Termo-Service S.A.:

- aplica cele mai oportune practici cu privire la managementul resurselor financiare, pornind de la intocmirea BVC și până la finalizarea bilantului contabil;

Se implica permanent în:

- implementarea de masuri eficiente in scopul imbunatatirii nivelului de colectare/ incasare a contravalorii facturilor de întreținere;
- tinerea permanenta sub control a raportului dintre tarifele practicate si costurile activitatii societatii;
- acționeaza cu profesionalism în relațiile cu institutiile financiare si/sau de control in domeniul economic si financiar;
- analizeaza si susține inițiativele justificate venite din partea subordonaților pe linie de management al resurselor financiare;
- susține cu resurse financiare diverse activități suplimentare de formare profesională a angajatilor implicati in managementul resurselor financiare.

V. Viziunea și declarația de misiune a directorului general

Misiunea Termo-Service S.A. este oferirea de servicii de calitate în domeniul administrării condominiilor ce aparțin Asociațiilor de proprietari/chiriași, în baza contractelor încheiate cu acestea precum și activități de întreținere și reparații instalații și construcții.

Directorul general își asumă această misiune și o duce la îndeplinire implicându-se în planificarea, organizarea, coordonarea și controlarea activității din organizație – toate acestea în baza legislației în vigoare, a solicitărilor Consiliului de Administrație și Adunarea Generală a Acționarilor, precum și a regulamentului intern și procedurilor sistemului de management

Planul de management are la baza viziunea managerială a Directorului General asupra perspectivelor de evoluție a societății, fundamentată pe procese de dezvoltare și modernizare.

Planul de management reflectă cerințele Scrisorii de Așteptări a Consiliului Local al Municipiului Iași privind activitatea organelor de administrare și de conducere a societății și previzionează o companie puternică, orientată către clienți și comunitate, sustenabilă economic, eficiența financiară, a căror caracteristici vor fi transparența, calitatea, performanța și responsabilitatea în prestarea de servicii moderne și performante.

Viziunea mandatului 2023-2027 a Directorului General este aceeași cu a Consiliului de Administrație, stabilită prin Planul de Administrare, și preconizează o companie puternică, orientată către clienți și comunitate, sustenabilă economic, eficiență financiară, a căror caracteristici vor fi transparența, calitatea, performanța și responsabilitatea în prestarea serviciilor de administrare imobile.

Asigurarea serviciilor de administrare imobile, eficiente cantitativ și calitativ va decurge în condițiile unui management performant, a continuării dezvoltării și consolidării ca unul din cei mai importanți operatori la nivelul Municipiului Iași, competitiv pe piața serviciilor publice de profil și a unei reale și permanente preocupări pentru nevoile și doleanțele clienților societății.

Planul de management reflectă politica generală a Administratorului și anume aceea de a consolida poziția Societății Termo-Service în raport cu celelalte companii de profil similar din Municipiul Iași și de a continua să fie un factor de stabilitate pentru angajații săi, pentru familiile acestora, și totodată pentru clienți.

Directorul general al societății intenționează ca, pe durata mandatului ce îi revine, S.C. Termo-Service SA Iași să fie tratată de către toți partenerii din mediul economic ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate a Uniunii Europene.

Dorim să furnizăm servicii de bună calitate, la prețuri accesibile care să anticipeze nevoile și așteptările utilizatorilor din zona noastră de operare;

Ne angajăm să promovăm respectul și transparența prin tratamentul egal al tuturor clienților noștri și prin menținerea unei comunicări eficiente cu toți factorii interesați;

Țintim un nivel ridicat de profesionalism prin continua instruire a angajaților noștri pe care îi tratăm cu respect și fără discriminare; Construim viitorul societății noastre având drept scop prosperitatea, continuitatea, stabilitatea și dezvoltarea durabilă a acesteia printr-un management competitiv;

Viziunea de management este focalizată pe respectarea unor principii fundamentale de management corporativ, premiză a maximizării eficienței și eficacității S.C. Termo-Service SA Iași, pentru următorii 4 ani.

Orizontul 2023-2027 urmărește continuarea liniei de dezvoltare a societății prin consolidarea obiectivelor strategice pe care S.C. Termo-Service SA Iași și le-a asumat, reflectând atât valorile societății cât și țintele generale de performanță economică.

Având în vedere scopurile menționate anterior, Planul de management devine principalul document strategic al S.C. Termo-Service SA Iași care integrează atât principiile directe privind conducerea Societății în următorii 4 ani, cât și obiectivele fundamentale, țintele de performanță și prioritățile strategice definite la nivelul aceluiași orizont calendaristic.

VI Sistemul de management

Sistemul de management este un ansamblu de elemente prin intermediul carora se asigura exercitarea procesului de management in vederea cresterii profitabilitatii economice.

Într-un sistem organizațional funcțional, calitatea serviciilor și eficiența organizației sunt considerate ca fiind indisolubil legate, iar între parametrii de performanță ai organizației (cota de piață deținută de firmă, rentabilitatea societății) și calitatea serviciilor este o corelație puternică.

Managementul prin procese presupune implementarea unui sistem în care organizația trebuie să identifice și să managerieze procesele care alcătuiesc sistemul de management al calității. Un proces este un ansamblu organizat de activități în interacțiune sau pași care se desfășoară împreună, pentru a crea un rezultat (un serviciu) cu valoare adăugată. Un proces descrie cursul activităților în timp și desemnează o metodă de operare în producerea unui rezultat specificat.

Intelegerea și gestionarea proceselor corelate ca un sistem contribuie esențial la eficiență și eficacitatea organizației de a obține rezultatele intentionate, permițând organizației să țină sub control corelările și interdependențele dintre procesele sistemului.

Aplicarea acestui principiu de management al calității- abordarea ca procese - implică următoarele:

- definirea sistematică a activităților necesare pentru a obține rezultatul dorit;
- stabilirea responsabilităților pentru managerierea activităților principale;
- analizarea și măsurarea capabilității activităților principale;
- identificarea interfețelor activităților principale în cadrul și între funcțiunile organizației;
- evaluarea riscurilor, consecințelor și influențelor activităților asupra clienților, furnizorilor și altor părți interesate.

La abordarea bazată pe procese este necesară evidențierea interacțiunii dintre procesele SMC, a intrărilor și ieșirilor care leagă (combină) procesele individuale în cadrul sistemului de procese. În mod tipic, ieșirile dintr-un proces sunt intrări pentru alte procese. Scopul general al sistemului de procese este de a adăuga valoare prin planificarea și ținerea sub control a proceselor.

Directorul General al societății se implică direct în implementarea managementului bazat pe proces în organizație, având la dispoziție toate resursele necesare: documentare (proceduri de sistem și operaționale, legislație, decizii interne etc), umane (cu experiența în acest domeniu) și financiare.

Managementul prin obiective este cel mai complex sistem de management ce stă la baza oricărei afaceri de succes. Principiul de baza din spatele managementului prin obiective este acela ca angajații să aibă o înțelegere clară a rolurilor și responsabilităților așteptate de la ei. În acest mod, angajații pot înțelege modul în care activitățile lor se referă la realizarea misiunii organizației.

Obiectivele într-o companie se definesc începând cu nivelul superior al organizației, iar pe măsura scăderii nivelului ierarhic, formularea obiectivelor devine tot mai specifică. Pentru ca procesul managementul prin obiective să fie eficient, trebuie ca obiectivele să fie identificate la trei nivele ale organizației.

- la primul nivel sunt create obiectivele finale și planurile strategice ale organizației; acestea sunt definite ca răspunsuri la întrebări cum ar fi: ce caracter are organizația? spre ce se îndreaptă organizația? sau ce clienți are organizația?

- răspunsurile la aceste întrebări determină obiectivele nivelului al doilea, nivelului operațional;

- la al treilea nivel sunt stabilite obiectivele individuale a căror atingere este importantă pentru atingerea obiectivelor organizaționale, la acest nivel având loc colaborarea celor trei tipuri de obiective, care reprezintă esența managementului prin obiective.

Fiecare obiectiv trebuie să fie specific, măsurabil, accesibil, relevant și precizat în timp.

Principalele avantaje ale managementului prin obiective sunt:

- asigurarea delimitării și dimensionării riguroase a obiectivelor;

- structurarea judicioasă a autorității pe niveluri ierarhice;

- precizarea clară a rolului și locului fiecărei componente în realizarea obiectivelor;

- asigurarea determinării unor acțiuni reale;

- crearea unei noi stări de spirit și a unei noi atitudini față de muncă, adică cea de implicare în realizarea obiectivelor;

- armonizarea intereselor economice ale actorilor organizației.

Obiectivele generale ale SC Termo-Service SA sunt:

- ✓ îmbunătățirea continuă a calității serviciilor furnizate clienților;
- ✓ menținerea unui sistem de management integrat calitate-mediu-sănătate, securitate în muncă și responsabilitate socială;
- ✓ tehnologizarea activității prin modernizări, achiziții de mașini, utilaje și echipamente performante;
- ✓ îmbunătățirea permanentă imaginii societății prin asigurarea și menținerea conformității cu reglementările în domeniu;
- ✓ asigurarea continuității activității societății;
- ✓ îmbunătățirea mentalității proactive a personalului și a celor ce lucrează în numele societății, în ceea ce privește calitatea, protecția mediului înconjurător, responsabilitatea socială și securitate în muncă;
- ✓ dezvoltarea durabilă a serviciilor;
- ✓ introducerea unor metode moderne de management, de elaborare și implementare a strategiilor, politicilor, programelor și/sau proiectelor din sfera serviciilor de utilități

publice;

- ✓ atragerea de noi resurse la bugetul local;
- ✓ construirea de relații strategice cu partenerii interni și externi prin încurajarea și sprijinirea comunităților de afaceri și de dezvoltare care să ducă la noi investiții;
- ✓ reprezentarea intereselor și protejarea drepturilor pe care le au clienții; soluții noi, inteligente, creative, pentru a asigura succesul, într-o manieră optimă pentru interesul clientului, în conformitate cu legislația română în vigoare și metode alternative de soluționare a conflictelor atunci când este posibil;
- ✓ protecția și conservarea mediului natural și construit;
- ✓ asigurarea igienei și sănătății populației;
- ✓ liberul acces la informațiile privind serviciile oferite.

Obiective strategice aferente indicatorilor cheie de performanță financiari, operaționali, orientați spre servicii și specifici activității de guvernanta corporativă:

- ✓ asigurarea unei rate a profitului și a unei lichidități curente conform țintelor stabilite;
- ✓ asigurarea permanentă a cash-flow-ului necesar bunei desfășurări a activităților productive și a celor investiționale;
- ✓ asigurarea calitatii serviciilor ;
- ✓ asigurarea satisfacției clienților;
- ✓ revizuirea, evaluarea și raportarea performanței directorului;
- ✓ stabirea și respectarea politicilor de transparență și comunicare;
- ✓ asigurarea implementării Planului de administrare și a Planului de management.

VII. Strategii de conducere pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță din contractul de mandat

Strategia de management operaționalizează obiectivele strategice din domeniul de activitate al societății și propune planuri de măsuri concrete pentru atingerea acestora și a criteriilor (indicatorilor) de performanță din Contractul de Mandat, metodele de monitorizare, evaluare și control intern a rezultatelor prognozate.

Strategiile de conducere, specifice TERMO-SERVICE S.A., cuprinse în prezentul **Plan de Management al Directorului General**, au fost elaborate cu respectarea viziunii, declarației de misiune și a principalelor direcții strategice, având ca scop primordial atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractul de mandat.

Acestea au fost structurate în funcție de principalele secții, servicii, compartimente ale societății, astfel:

- strategii comerciale și de marketing
- strategii de resurse umane
- strategii privind sistemele informaționale
- strategii de management economic - financiar și de audit
- strategii de dezvoltare prin investiții

7.1. Strategii comerciale și de marketing

7.1.1. Creșterea extensivă a pieței

TERMO-SERVICE S.A. își propune aplicarea unei strategii privind creșterea extensivă a pieței, prin preluarea în administrare a ansamblurilor rezidențiale nou construite la nivelul municipiului Iași.

Implementarea cu succes a acestei strategii este susținută de experiența acumulată în decursul a peste 20 ani **de experiență** în administrarea asociațiilor de proprietari, asigurând servicii profesionale de administrare tehnică, juridică și financiară.

7.1.2. Menținerea unor tarife competitive

În ceea ce privește componenta preț a strategiei de marketing, societatea vizează implementarea unei strategii de menținere a tarifelor competitive.

Prețurile și tarifele practicate pentru serviciile de administrare se bazează pe principiul acoperirii tuturor costurilor aferente activităților, respectiv costuri de operare, costuri de întreținere, costuri financiare, realizarea de investiții, profit. La fundamentarea creșterilor tarifelor se va ține seama de gradul de suportabilitate a populației și se vor supune spre aprobare Consiliului de Administrare a societății și Adunării Generale a Acționarilor, cu respectarea clauzelor asumate prin

contractul de administrare și a prevederilor legislative în vigoare.

Clienții societății vor fi informați cu privire la modificarea și ajustarea prețurilor și tarifelor la serviciile de administrare, practicate de către societate, întocmindu-se acte adiționale la contractele de administrare.

7.1.3 Creșterea calității serviciilor prin diversificarea și flexibilizarea modalităților de informare și plată a cheltuielilor de întreținere

Termo-Service S.A. va dezvolta o strategie privind creșterea calității serviciilor, diversificarea și flexibiizarea modalităților de facturare pentru serviciile aferente, ținând cont de cerințele și nevoile consumatorilor.

Obiectiv: oferirea clienților de modalități variate și moderne de a accesa în mediu on-line informații privind cheltuielile de întreținere (facturare, detalieri cheltuieli, sume restante, istoric, consum apa etc.), precum și plata acestora, în vederea creșterii eficienței și reducerii costurilor implicite și al diminuării disconfortului resimțit de către clienți.

Acțiuni:

- 1.Efectuarea unui studiu de piață și a unei analize tehnico - economice cu privire la costurile și beneficiile achiziționării unei aplicații informatice.
2. Elaborarea unei analize tehnico - economice privind implementarea softului.
3. Instruirea personalului responsabil.
- 4.Monitorizarea permanentă a rezultatelor obținute în urma implementării aplicației informatice din perspectiva: costurilor aferente activității, a numărului de reclamații privind facturarea, a reducerii cheltuielilor cu resursele umane.
5. Efectuarea unei campanii de promovare a aplicație informatice implementate.

7.1.4 Consolidarea relațiilor cu clienții

Strategia dedicată relațiilor cu clienții promovează următoarele valori: creșterea nivelului de încredere al clienților în calitatea serviciilor oferite, optimizarea procesului de comunicare dintre societate și clienți, respectiv monitorizarea permanentă a opiniei clienților.

Obiectiv: furnizarea tuturor clienților servicii de calitate la standarde europene.

Acțiuni:

1. Îmbunătățirea continuă a relațiilor de comunicare și colaborare cu fiecare categorie de clienți în parte.
2. Tratarea și rezolvarea solicitărilor, sesizărilor sau reclamațiilor într-o manieră promptă și eficientă, respectând termenele și prevederile legale în vigoare.
- 3.Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților în serviciile oferite și pentru asigurarea transparenței în acțiunile întreprinse.
4. Instruirea permanentă a personalului în vederea optimizării comunicării cu clienții. Ne vom

preocupa ca angajații noștri să fie permanent amabili, competenți și binevoitori cu utilizatorii.

5. Monitorizarea periodică a feed-back-ului din partea clienților noștri, prin aplicarea de chestionare privind satisfacția acestora față de serviciile oferite de către societate.

7.2. Strategii de resurse umane

S.C TERMO-SERVICE S.A. își va concentra eforturile asupra:

- ✓ dezvoltării competențelor angajaților, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipă, pentru a răspunde cerințelor și exigențelor clienților.
- ✓ îmbunătățirii randamentului fiecărui angajat, a comportamentului său profesional și implicit, creșterea performanțelor resurselor umane ale organizației, respectiv creșterea productivității muncii în cadrul sistemului existent.

7.2.1 Dezvoltarea unui sistem eficient și eficace de management al performanțelor resurselor umane

Obiective generale:

- 1) Dezvoltarea competenței angajaților, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipă.
- 2) Asigurarea accesului la instruire tuturor angajaților, în raport cu pregătirea necesară posturilor, responsabilitățile și cerințele posturilor.
- 3) Asigurarea capacității interne de instruire.
- 4) Introducerea unor metode de formare bazate pe informare, comunicare și responsabilizare individuală.
- 5) Instruirea tuturor șefilor de compartimente în vederea dezvoltării capacității de muncă în echipă și organizarea de acțiuni interdepartamentale pe principiile lucrului în echipă.
- 6) Revizuirea periodică a sistemului de evaluare a performanțelor individuale în concordanță cu obiectivele și strategiile societății.
- 7) Asigurarea atractivității societății ca angajator, respectiv motivarea și creșterea gradului de satisfacție a angajaților.

Obiective specifice:

- 1) Stabilirea necesarului de personal pentru derularea activităților societății, în condiții de eficiență și eficacitate;
- 2) Reactualizarea organigramei și a fișelor de post;

Rezultate așteptate:

- 1) Realocarea sarcinilor și responsabilităților în cadrul structurii societății;
- 2) Creșterea ponderii personalului instruit în cadrul structurii societății;

7.3. Strategii privind sistemele informaționale

7.3.1 Dezvoltarea sistemului informatic

În ceea ce privește sectorul informațional, societatea își propune implementarea unei strategii care să vizeze dezvoltarea și actualizarea permanentă a sistemelor de comunicare.

Obiectiv:

- 1) Dezvoltarea abilităților, competențelor IT ale angajaților, respectiv creșterea eficienței resurselor umane agregate în activitățile în cauză
- 2) Dezvoltarea de către Operator a structurilor și sistemului procedural propriu în domeniul tehnicii de calcul și securității informatice, în vederea eficientizării sistemului informatic și utilizării acestuia la potențialul său maxim cu riscuri minime;
- 3) Integrarea unor module noi specifice activităților societății, astfel încât procesele de afaceri să opereze la un randament care să permită atingerea obiectivelor de afaceri prestabilite;

7.3.2 Eficientizarea comunicării interne electronice

Societatea intenționează să îmbunătățească comunicarea internă electronică și relațiile de colaborare între angajați, prin utilizarea paginii de Intranet, a adreselor de email personalizate pentru fiecare compartiment structural, care să vizeze cu precădere utilizarea unor metode și mijloace moderne, electronice și eficiente de comunicare

Beneficiu:

- 1) Furnizarea utilizatorului a unei experiențe consecvente, care simplifică modul în care personalul interacționează cu procesele, conținutul și datele societății;
- 2) Mărirea productivității angajatului prin simplificarea fluxurilor de lucru zilnice referitoare la inițierea, urmărirea și raportarea activităților comune;
- 3) Implementarea accesului larg al organizației la informații;
- 4) Facilitarea procesului decizional, managementul având posibilitatea adoptării unor decizii mai bine documentate, accesând în timp real toate informațiile;

7.4. Strategii de management economic-financiar și de audit

Obiectivele principale ale strategiilor economico - financiare se conturează ținând cont de o serie de constrângeri generate de specificul din domeniul de activitate al societății, având în vedere:

- ✓ colectarea, monitorizarea și gestiunea eficientă a veniturilor în vederea constituirii resurselor suficiente pentru funcționarea eficientă și modernizarea serviciului astfel încât să asigure un grad înalt de satisfacție a beneficiarilor în condițiile păstrării prețurilor și tarifelor la un nivel competitiv pe piața specifică societății.
- ✓ considerăm că strategiile economice trebuie de asemenea corelate cu cele de dezvoltare și operaționale astfel încât strategiile angajate prin programele de investiții să permită reducerea

treptată a costurilor și creșterea eficienței economice în condițiile reflectării în prețuri și tarife a costului economic real al prestării serviciului,

- ✓ adaptarea permanentă a mecanismelor financiar - bugetare la evoluția schimbărilor din domeniul fiscalității,

Legislația definește o serie de condiționalități și limite de care trebuie să se țină cont la construcția bugetară la societățile la care statul sau o autoritate locală este acționar unic sau majoritar. Documentele strategice care definesc strategia economică, financiară și de audit a organizației sunt în principal bugetul de venituri și cheltuieli pe termen scurt și mediu, setul de situații financiare, statul de funcții și organigrama.

Planul de măsuri pentru realizarea obiectivelor cuprinse în contractul de mandat în domeniul economic, financiar și de audit are în vedere:

- gestionarea eficientă a activelor imobilizate și a activelor circulante;
- gestionarea eficientă a fluxurilor de numerar;
- respectarea prevederilor legislative în vigoare și a procedurilor proprii privind activitățile financiar – contabile;
- respectarea termenelor și a prevederilor legale privind elaborarea și depunere situațiilor financiare, a declarațiilor și rapoartelor;
- respectarea hotărârilor Adunării Generale a Acționarilor, Consiliului de Administrație;
- analizarea veniturilor, a costurilor și a rezultatului final, găsirea celor mai adecvate metode de maximizare a veniturilor, de reducere a costurilor și de îmbunătățire a rezultatelor financiare;
- derularea activității de audit conform prevederilor legislative astfel încât să asigure derularea în bune condiții a activității financiare, monitorizarea eficacității sistemelor de control intern, de audit intern și de management al riscurilor din cadrul societății;
- aplicarea de penalități clienților rău-platnici constituindu-se astfel surse suplimentare de venituri;
- facturarea corectă, încasarea și analizarea soldului facturilor neîncasate creșterea încasării cu influențe asupra perioadei de încasare și plăți prin somare clienți, acționari în instanță;

7.4.1 Optimizarea fluxului de numerar

În scopul asigurării stabilității financiare, societatea va dezvolta o strategie de optimizare a fluxului de numerar.

- 1) Analizarea continuă a evoluției ratei de colectare în vederea identificării din timp a tendințelor negative care pot reprezenta un risc pentru fluxul de numerar al societății.
- 2) Implementarea unor măsuri specifice de diminuare a facturilor de risc identificați.

7.4.2 Strategia de control intern managerial

Conform Contractului de Mandat, Directorul general are printre atribuții și verificarea

funcționării sistemului de control managerial.

În cadrul misiunilor și acțiunilor ce trebuie întreprinse se înscriu și cele legate de gestionarea sistemului de control intern managerial.

Din acest punct de vedere, obiectivele generale ale societății pot fi grupate în trei categorii:

Eficacitatea și eficiența funcționării conform planificării, obiectivele legate de misiunea societății și de utilizarea în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate a resurselor.

Fiabilitatea informațiilor interne și externe, obiectivele legate de ținerea unei contabilități adecvate, ca și de fiabilitatea informațiilor utilizate sau difuzate către terți.

Conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne, obiective legate de asigurarea că activitățile societății se desfășoară în conformitate cu obligațiile impuse de legi și de regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.

Aceste obiective generale reprezintă țintele spre care își va orienta activitatea fiecare salariat al societarii.

Obiective:

- Implementarea sistemului de control intern managerial în conformitate cu prevederile Ordinului SGG nr. 600/2018.

Concluzii

Planul de management se dorește a fi un mijloc de armonizare a acțiunilor ce vor fi întreprinse cu scopul consolidării poziției de lider a societății TERMO-SERVICE pe piața furnizorilor de servicii de administrare imobile. Măsurile prevăzute în prezentul plan de management au ca scop asigurarea continuității activității societății ținând cont de condițiile economice și sociale actuale.

Respectarea planului de management este obligatorie și totodată acesta va fi coroborat cu acte de reglementare a activității societății asigurând astfel direcțiile principale de acțiune în vederea îndeplinirii misiunii, obiectivelor și indicatorilor de performanță stabiliți.