

# **CONSILIUL JUDEȚEAN CĂLĂRAȘI**

Călărași, Str. 1 Decembrie 1918 nr. 1  
Tel.: 0242 311 301, Fax: 0242 331 609  
E-mail: [cjcalarasi@calarasi.ro](mailto:cjcalarasi@calarasi.ro)  
Website: [www.calarasi.ro](http://www.calarasi.ro)

---

## **SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI**

### **ÎN PROCESUL DE RECRUTARE PENTRU POZIȚIA DE DIRECTOR GENERAL ȘI DIRECTOR ECONOMIC LA SOCIETATEA DRUMURI ȘI PODURI S.A. CĂLĂRAȘI**

#### **Preambul**

Această scrisoare de aşteptări a fost elaborată în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016, precum și cu prevederile Hotărârii nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

Această scrisoare de aşteptări este un document de lucru care precizează performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice și politica acționariatului privind administrarea și conducerea acesteia, prin care Consiliul de Administrație stabilește performanțele așteptate de la conducerea întreprinderii publice, precum și politica autorității publice tutelare privind întreprinderile publice care au obligații specifice legate de asigurarea serviciului public, pentru o perioadă de cel puțin patru ani.

#### **Capitolul 1** **Informatii generale privind Societatea Drumuri și Poduri S.A.**

Societatea Drumuri și Poduri S.A. Călărași este persoană juridică română, având forma juridică de societate pe acțiuni. Aceasta își desfășoară activitatea în conformitate cu legile române și cu actul constitutiv, respectiv cu dispozițiile Legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale (republicată), Ordonanța de Urgență nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, actualizată, și ale art. 187 din Codul Civil.(Orice persoană juridică trebuie să aibă o organizare de sine stătătoare și un patrimoniu propriu, afectat realizării unui anumit scop licit și moral, în acord cu interesul general).

Acționarul Societății DRUMURI ȘI PODURI S.A. este Consiliul Județean Călărași, care a înființat această societate în baza hotărârii nr. 55/31.10.1997, prin reorganizarea Regiei Autonome Drumuri și Poduri Călărași.

Societatea DRUMURI ȘI PODURI S.A. este înființată și funcționează conform Hotărârii nr. 55/31.10.1997 și Hotărârii nr. 10/30.03.1998 ale Consiliului Județean Călărași.

Sediul societății este în municipiul Călărași, strada Prelungirea Dobrogei, nr. 16, clădirea C4, județul Călărași.

Sediul societății poate fi schimbat în altă localitate din România, pe baza hotărârii generale a acționarilor, potrivit legii.

Societatea poate avea sucursale, filiale, reprezentanțe, agenții, birouri, depozite, puncte de lucru și alte asemenea, în țară și străinătate. Durata societății este nelimitată, cu începere de la data înregistrării în Registrul Comerțului.

Scopul societății comerciale, conform actului constitutiv, este: producerea și comercializarea de bunuri, prestarea de servicii, realizarea de construcții, aşa cum sunt prevăzute în obiectul de activitate, pentru persoane fizice și juridice din țară și din străinătate.

Domeniul principal de activitate conform codificării CAEN îl constituie:  
**4211- Lucrări de construcție a drumurilor și autostrăzilor**

Capitalul social total este de 3.493.340 lei, din care aport în natură este de 465.780 lei.

Capitalul social este împărțit într-un număr de 1.397.336 acțiuni nominative în valoare de 2,50 lei fiecare, este în întregime subscris de Consiliul Județean Călărași, ca acționar unic, până la transmiterea acțiunilor din proprietatea Consiliului Județean și ai Societății DRUMURI ȘI PODURI S.A., române și străine, în condițiile legii.

Capitalul social poate fi redus sau mărit în baza hotărârii generale a acționarilor, în condițiile și cu respectarea procedurii prevăzute de lege.

### **Rezumatul strategiei naționale / locale în domeniul în care acționează întreprinderea publică**

Societatea Drumuri și Poduri S.A. Călărași, funcționează în prezent sub autoritatea Consiliului Județean Călărași, are personalitate juridica, fiind organizată ca unitate de interes public, pe baza de gestiune economică și autonomie financiară, ceea ce îi permite să adopte măsuri corespunzătoare pentru buna desfășurare a activității în raport cu competențele cu care a fost investita, să manifeste inițiativă și răspundere în realizarea obiectivelor și sarcinilor ce și le asumă.

Societatea are ca obiective de activitate: proiectarea, construirea, întreținerea, repararea și consolidarea drumurilor publice de interes local, care să conduce la desfășurarea unui trafic rutier în condiții normale de siguranță și confort. În același timp, produce și utilizează materiale pentru satisfacerea unei părți din necesarul de produse utilizate în procesul de producție (agregate de balastiera și cariera, asfalt). Sub autoritatea Consiliului Județean colaborează cu Compania Națională de Autostrăzi și Drumuri Naționale, Administrațiile Publice Locale din județ și din alte județe, Inspectoratul Județean de Poliție - Serviciul Poliției Rutiere, Inspectoratul pentru Situații de Urgență, Universitatea Tehnică Cluj-Napoca, cu alte unități și instituții de profil, pentru dezvoltarea și asigurarea fiabilității întregii rețele de drumuri publice în concordanță cu cerințele sociale, economice și de apărare.

### **Documentele care contin strategia regională sau județeană pentru piața în care activează societatea**

Programul Național de Dezvoltare Locală, aprobat prin Ordonanța de Urgență nr. 28 din 10/04/2013 cu modificările și completările ulterioare și Planul de Dezvoltare a județului Călărași pentru perioada 2014 - 2020 .

### **Prezentarea programului**

Programul Național de Dezvoltare Locală, coordonat de Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, stabilește cadrul legal pentru implementarea unor proiecte de importanță națională, care susțin dezvoltarea regională prin realizarea unor lucrări de infrastructura rutieră, tehnico-edilitară și socio-educativă.

### **Obiective de investiții**

Obiectivele de investiții cuprinse în cadrul programului trebuie să vizeze lucrări de **realizare / extindere / reabilitare / modernizare**, respectiv dotare, pentru cel puțin unul dintre următoarele domenii specifice:

- sisteme de alimentare cu apă și stații de tratare a apei;
- sisteme de canalizare și stații de epurare a apelor uzate;
- unități de Învățământ preuniversitar, respectiv: gradinițe, școli generale primare și gimnaziale, licee, grupuri școlare, colegii naționale, școli profesionale, școli postliceale, unități de învățământ special de stat;
- unități sanitare;
- drumuri publice clasificate și încadrate, în conformitate cu prevederile legale în vigoare, ca drumuri județene, drumuri de interes local, drumuri comunale și/sau drumuri publice din interiorul localităților;
- poduri, podețe sau punți pietonale;
- obiective culturale de interes local, respectiv biblioteci, muzeu, centre culturale multifuncționale, teatre;
- platforme de gunoi;
- piețe publice, comerciale, târguri, oboare.

În cadrul Planului dezvoltare a județului Călărași se regăsesc direcțiile strategice de dezvoltare.

## Direcții Strategice

Analizând cadrul de referință, necesitătile relevante în analiza SWOT, viziunea de dezvoltare a județului, identificăm ca direcții strategice pentru județul Călărași, următoarele: Călărași - un județ ușor accesibil, cu o infrastructură modernă, Județul Călărași este apt să ofere cetățenilor precum și celor care îl tranzitează o rețea de drumuri moderne, bine conectate între ele precum și la rețelele de transport majore aferente:

- Coridorul Pan European IV
- Autostrada Soarelui A2 care leagă capitala țării - București, traversând județul pe întreaga sa lungime, de Constanța - unul dintre cele mai importante porturi maritime europene.
- Coridorul Pan European VII - Dunărea, care facilitează accesul naval pentru 10 țări europene la Marea Neagră, fiind un important punct de atracție turistică.

Proiectele de infrastructură de transport sunt vitale pentru asigurarea prosperității județului. În acest sens, județul își va concentra eforturile în dezvoltarea unor centre multimodale de transport (rutier/ feroviar/ fluvial), precum și conectarea printre-un pod peste Dunăre cu Bulgaria facilitând astfel tranzitul de mărfuri și persoane al Europei către orient prin județul Călărași.

Infrastructura județului Călărași va fi atent dezvoltată către toți călărășenii, prin baze sportive, parcuri sau zone de recreere moderne, centre pentru persoane vârstnice sau persoane cu dizabilități la înalte standarde, infrastructură educațională modernă.

Se previzionează :

- realizarea unor conectivități între drumurile județene și rețeaua de drumuri naționale și autostrada A2 prin reabilitarea DJ 402+DJ 302, DJ 306 și DJ 201B+DJ 305+DJ 313;
- Îmbunătățirea accesibilității în zona transfrontalieră prin construirea unui pod peste Dunăre între Călărași - Siliстра și a realizării conexiunilor acestuia Dezvoltarea infrastructurii portuare în zona Chiciu și conectarea acestuia la rețeaua de drumuri;
- Finalizarea construirii unui canal Dunăre - București pe albia râului Argeș ;
- Fluidizarea circulației prin reducerea blocajelor pe drumurile județene și naționale;
- Realizarea șoselei de centură ocolitoare pentru municipiul Călărași (trecere la nivel cale ferată pe DJ 310 și alte tronsoane de drum existente);
- Realizarea șoselei de centură ocolitoare pentru municipiul Oltenița;
- Realizarea conexiunii DN4 – DJ 301 ca variantă ocolitoare a orașului Budești, destinată traficului greu (inclusiv trecere peste râul Dâmbovița) ;
- Construirea unor pasaje de trecere peste calea ferată pe DN 21 în zona Drajna, DN 3 în zona Lehliu Gară, pe DJ 301 și municipiul Călărași - strada Sloboziei;
- Modernizarea și reabilitarea drumurilor de interes regional și local;
- Dezvoltarea accesului intra și inter județean, inclusiv la resursele economice prin reabilitarea și modernizarea DJ 401C+DJ 402, DJ 211D și DJ 100 ;
- Modernizarea și reabilitarea rețelei de drumuri de interes local (municipale, orașenești și comunale) ;
- Creșterea siguranței traficului rutier;
- Realizarea de refugii pe sectoarele de drum înguste sau aglomerate;
- Construirea de parcări și trotuare în zonele urbane și periurbane precum și în zonele cu potențial turistic, în vederea diminuării riscului de accidente rutiere;
- Realizarea de marcate și semne rutiere în conformitate cu necesitățile relevante în studiile de siguranță în trafic;
- Realizarea de sensuri giratorii în aglomerările din interiorul localităților, precum și la intersecțiile aglomerate ale drumurilor exterioare ;
- Semaforizarea intersecțiilor aglomerate din municipii și orașe.

## Capitolul 2

### Viziunea generală a autorității publice tutelare cu privire la misiunea și obiectivele întreprinderii publice, desprinsă din strategia locală din domeniul de activitate în care operează întreprinderea publică

Misiunea societății Drumuri și Poduri S.A. Călărași este aceea de a asigura întreținerea, reparațiile, modernizarea, construcția și reconstrucția drumurilor și podurilor locale, producerea și utilizarea de materiale pentru satisfacerea unei părți din necesarul de produse utilizate în procesul de producție (aggregate de balastieră și carieră, asfalt, bitum), participarea la licitații în funcție de oportunitățile oferite de piață privind construcțiile civile la nivel județean căt și la nivel național, precum și diversificarea paletelor de lucrări și servicii ce pot fi oferite autorităților publice locale.

Societatea Drumuri și Poduri S.A. Călărași va continua procesul de retehnologizare a proceselor de producție, de creștere a productivității muncii și a calității produselor și serviciilor, având ca scop creșterea gradului de siguranță în circulația pe drumurile județene administrate contractual de societate și va întreprinde măsurile necesare în vederea diversificării paletelor/ofertelor de lucrări și servicii.

#### Obiectiv Specific

Asigurarea unei infrastructuri de acces moderne care să faciliteze o dezvoltare durabilă a economiei, ajutând județul Călărași să devină un important punct de tranzit.

Aducerea în stare bună a unui număr cât mai mare de drumuri de interes regional sau local din județ pentru crearea premiselor unei dezvoltări economice sustenabile, precum și o punere în valoare turistică a tradițiilor comunităților locale.

Asigurarea transportului, în condiții optime, este importantă pentru atragerea și reținerea investițiilor, conduce și susține creșterea economică și facilitează comunităților și locuitorilor acestora accesul spre participarea la economia județului (a se vedea Planul de Dezvoltare a Județului Călărași pentru Perioada 2014 - 2020).

Creșterea performanțelor de ansamblu ale societății, prin realizarea indicatorilor de performanță, dar și realizarea de noi investiții din surse proprii sau surse atrase care să asigure reducerea costurilor de administrare a drumurilor județene concomitent cu creșterea continua a standardului estetic și de confort al căilor de rulare.

Astfel, au fost stabilite următoarele obiective pe categorii:

#### **Eficiența economică**

- Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistica astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;
- Promovarea unei politici de stabilire a prețurilor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare.

#### **Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor**

- Modernizarea bazei materiale a societății, care să permită derularea activităților în limitele eficienței;
- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către client;
- Îmbunătățirea serviciului din punctul de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi.

## **Orientarea către client**

- Preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legată de acțiunile întreprinderii;
- Includerea în domeniul de interes al întreprinderii a ofertelor publice privind lucrările de infrastructură existente/ofertate pe piață.
- Extinderea plajei de clienți prin diversificarea activităților desfășurate de către societate.

## **Competența profesională și Relația cu angajații** va avea la bază următoarele linii directoare:

- Stabilitate și motivare - angajații vor fi motivați în mod pozitiv să desfășoare o activitate de calitate, va fi menținut un climat organizațional favorabil performanței;
- Consolidarea spiritului de echipă - vor fi încurajate activitățile de echipă, atât în cadrul societății, cât și în afara acesteia;
- Armonizarea intereselor - vor fi organizate întâlniri între administratori și liderii de sindicat, ori de cate ori se impune acest lucru, în vederea apropierii managementului de execuție și adoptării unor măsuri operative de a veni în întâmpinarea nevoilor exprimate de către angajați.
- Creșterea eficienței generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism.

Orizontul 2019-2023 urmărește continuarea liniei de dezvoltare a societății prin consolidarea obiectivelor strategice pe care Societatea Drumuri și Poduri S.A. și le-a asumat în ultimii ani, reflectând atât valorile societății, cât și țintele generale de performanță economică, după cum urmează:

- Efectuarea lucrărilor de întreținere curentă și periodică a drumurilor cu periodicitatea prevăzută de reglementările tehnice în vigoare și în conformitate cu prevederile contractului de delegare încheiat cu Consiliul Județean Călărași în acest sens, pentru asigurarea viabilității și desfășurării traficului în condiții de siguranță și confort.
- Modernizarea întregii rețele de drumuri publice prin realizarea de îmbrăcăminți asfaltice sau din beton de ciment.
- Îmbunătățirea calității îmbrăcăminților asfaltice ale drumurilor publice prin utilizarea de mixturi asfaltice stabilizate cu fibre și preparate cu bitum modificat pentru drumurile de clasă tehnică I, II, III pentru a avea comportare mai bună la acțiunea traficului greu iar pentru celealte clase tehnice îmbrăcăminți asfaltice ușoare sau alte tipuri de îmbrăcăminți adecvate traficului și condițiilor.
- Adaptarea ofertei de lucrari, produse și servicii la cerințele pieței prin prospectarea și evaluarea pieței interne de lucrări din domeniul de activitate al societății.
- Acoperirea capacitații de producție a societății
- Realizarea lucrărilor contractate în condiții de profitabilitate și cu respectarea cerințelor impuse de sistemul de asigurare al calității.
- Strategia de întreținere și administrare a lucrărilor de artă rutiere.
- Conservarea prin lucrări de întreținere a parametrilor tehnici ai structurilor existente care îndeplinește exigențele legate de asigurarea desfășurării traficului modern în condiții de siguranță și confort.

Activitățile de întreținere și reparare a drumurilor publice sunt reglementate de Normativul privind administrarea, exploatarea, întreținerea și repararea drumurilor publice", ind. AND 5542002.

## **Grija pentru mediu**

- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;
- Menținerea autorizațiilor întreprinderii publice.

Pe lângă obiectivele societății (eficiență economică, modernizarea și îmbunătățirea serviciilor, competență profesională, grija pentru mediu), planul de administrare va include modul de realizare a obiectivelor de performanță, respectiv:

- Realizarea programului de reabilitare a drumurilor județene;
- Realizarea programului de modernizare a drumurilor comunale;
- Realizarea programului de producție asfalt;
- Realizarea programului de dezvoltare al întreprinderii publice, pătrunderea pe noi piețe.

Alături de obiectivele de mai sus, se așteaptă îndeplinirea unei serii de **criterii de performanță** în masura să asigure îndeplinirea scopurilor strategice ale întreprinderii publice, după cum urmează:

- Cresterea cifrei de afaceri ;
- Creșterea productivității muncii;
- Creșterea ratei profitului net;
- Reducerea perioadei de rambursare a datorilor restante față de indicatorul aprobat;
- Reducerea perioadei de recuperare a creanțelor;
- Încadrarea în consumurile specifice de materiale necesare producerii de mixtura asfaltică;
- Încadrarea în consumurile specifice de mixtura asfaltică;
- Încadrarea în consumurile specifice de vopsea de marcaj;
- Menținerea lichiditatii generale.

Principiile directoare privind administrarea societății în intervalul 2019 - 2023, obiectivele fundamentale, țintele de performanță și prioritățile strategice prevăzute în Planul de administrare, se constituie în standarde de performanță obligatorii pentru Directorul General și Directorul Economic, reprezentând parte a politicilor de dezvoltare a Societății Drumuri și Poduri S.A. Călărași.

Indicatorii cheie de performanță pe care acționarii se așteaptă ca administratorii și managerii societății să-i monitorizeze permanent sunt:

### **Indicatori manageriali**

- Numar km în execuție/numar km punere în funcțiune drumuri noi,
- Numar km în execuție/numar km punere în funcțiune drumuri reabilitate,
- Numar mp plombări gropi,
- Numar mp colmatări rosturi și fisuri,
- Numar km echivalenți marcaje rutiere,
- Numar km montare parapeți deformabili,
- Creșterea cifrei de afaceri.

### **Indicatori financiari**

- Rata profitului brut ,
- Lichiditatea curentă ,
- Viteza de rotație a debitelor la clienți ,
- Viteza de rotatie a creditelor la furnizori ,
- Productivitatea muncii ,
- Plata contribuților asiguratorii pentru muncă,
- Plata contribuților către bugetele locale.

### **Capitolul 3**

### **Mențiunea privind încadrarea întreprinderii publice în una dintre următoarele categorii de scopuri ale Întreprinderii publice, respectiv comercial, de monopol reglementat sau serviciu public**

Societatea Drumuri și Poduri S.A. Călărași se încadrează în categoria societăților care acționează cu scop comercial și urmăresc să creeze valoare economică. Societatea operează într-o piață concurențială, ceea ce presupune adoptarea de către Consiliul de administrație a unui plan de administrare

care să urmărească creșterea competitivității, a profitabilitatii, îmbunătățirea calității activelor și a indicatorilor de risc.

## Capitolul 4

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

Potrivit O.G. nr. 64/30.08.2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și regile autonome, cu modificările și completările ulterioare, destinațiile repartizării profitului sunt:

- 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 Reglementarilor contabile conforme cu Standardele internaționale de raportare financiară și Reglementarilor contabile armonizate cu Directiva 86/635/CEE și cu Standardele Internaționale de Contabilitate aplicabile instituțiilor de credit;
- c.1.) 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) 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;
- f) profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute la lit. a) - e) se repartizează la alte rezerve și constituie sursa proprie de finanțare.

Ponderea dividendelor către acționar este stabilită de către A.G.A. cu respectarea prevederilor art.1 alin.(3) din O.G. nr.64/2001.

Așteptarea acționarilor este ca administratorii societății să respecte prevederile legale mai sus menționate.

## Capitolul 5

### Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice

Așteptările autorității publice tutelare cu privire la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice sunt:

- prognozarea cheltuielilor viitoare de capital necesare îndeplinirii obiectivelor societății cu respectarea legislației în vigoare privitoare la fundamentarea, aprobarea investițiilor publice, respectarea legislației privind achizițiile publice și a dispozițiilor legale privind protecția mediului. Acestea se vor aproba anterior executării de către AGA.
- Achitarea tuturor debitelor în termenele legale și contractuale și luarea măsurilor necesare pentru achitarea 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.
- Îmbunătățirea procedurilor de colectare a creanțelor .
- Identificarea și implementarea măsurilor pentru creșterea gradului de satisfacere a exigentelor clienților, pentru îmbunătățirea calității serviciilor furnizate.
- Implementarea măsurilor corespunzătoare pentru reducerea costurilor, pentru creșterea productivității muncii și creșterea performanțelor societății, în concluzie pentru optimizarea

proceselor.

- Masuri de administrare optimă a infrastructurii.

În mandatul anterior, acționarii societății Drumuri și Poduri S.A. Călărași au susținut importante investiții în baza materială a societății. Astfel, au fost finanțate :

- Achiziții de echipamente de construcții drumuri, gospodărie bitum, gospodărie fier, răspânditor de emulsie, sistem scadă monitorizare și alte echipamente, în valoare de 700.000 lei
- Mijloace de transport, în valoare de 1.300.000 lei
- Utilaje și echipamente specifice domeniului de activitate în valoare de 700.000 lei
- Echipamente IT, în valoare de 10.000 lei

In mandatul viitor se așteaptă să fie efectuate următoarele investiții:

- Achiziții de utilaje și echipamente de construcții destinate desfășurării activității, în valoare de peste 2.500.000 lei.

## Capitolul 6

### Dezideratele autorității publice tutelare cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice

În cadrul Consiliului de Administrație și a comitetelor consultative constituite în cadrul consiliului se analizează situația financiară a companiei, perspectivele și evoluțiile, premisele și gradul de realizare a indicatorilor de eficiență și performanță stabiliți în condițiile aprobării Bugetul de Venituri și Cheltuieli anual sau prin Planul de administrare ca instrument de conducere.

Indicatorii de performanță din Planul de administrare se raportează trimestrial, stabilirea gradului de îndeplinire se face după aprobarea situațiilor financiare anuale.

Directorul General și Directorul Economic au obligația să înstiințeze acționarii, în cazul în care se constată o deviere de la indicatorii de performanță stabiliți.

Directorii au obligația să întocmească și să înainteze acționarilor informațiile din raportările prevăzute de Legea 111/2016 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a Întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare precum și orice alte informații solicitate de către AGA sau autoritatea publică tutelară.

Astfel, comunicarea dintre autoritatea publică tutelara, C.A., A.G.A. și întreprinderea publică se va face periodic, vizând în principal, dar fără a se limita la gradul de îndeplinire a obiectivelor și evoluția indicatorilor de performanță.

În cazul imposibilității / abaterii de la îndeplinirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță stabiliți în contractele de mandat, Directorii și administratorii au obligația de a notifica în scris autoritatea publică tutelară și acționarii, cu privire la cauzele care au determinat nerealizarea și impactul asupra obiectivelor și indicatorilor de performanță.

## Capitolul 7

### Așteptări privind calitatea și siguranța produselor și serviciilor prestate de întreprinderea publică

Calitatea drumurilor este un subiect larg mediatizat, care preocupa și impactează un mare numar de persoane și este definiție pentru crearea percepției asupra activității și performanței întregii societăți. Din acest motiv, acționarii și administratorii societății Drumuri și Poduri S.A. Călărași se așteaptă de la viitorii Directori ai societății să își asume și să se asigure că sunt pe deplin îndeplinite funcțiile managementului calității:

#### **a) Planificarea calității**

Funcția de planificare se constituie din procesele care definesc principalele obiective ale societății în domeniul calității, resursele și mijloacele necesare realizării acestora. Planificarea

obiectivelor și acțiunilor ce vor fi întreprinse pe linia calității poate fi, în funcție de nivelul la care sunt stabilite obiectivele și strategia. Prin planificarea strategică sunt formulate principiile de bază, orientările generale ale societății în domeniul calității, care se vor regăsi în politica calității pe care o adoptă conducerea superioară, iar concretizarea acestora se realizează la nivel operativ prin planificarea operațională. Tot la acest nivel se desfășoară planificarea internă și cea externă a calității societății. Planificarea internă urmărește stabilirea caracteristicilor produselor la nivelul cerințelor utilizatorilor și dezvoltarea proceselor care să facă posibilă realizarea acestor caracteristici. Prin planificarea externă se identifică clienții și se stabilesc cerințele. Informațiile necesare se obțin din studiile de marketing.

**b) Organizarea activităților care asigură calitatea**

Se realizează prin ansamblul activităților desfășurate în cadrul societății pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite în domeniul calității. Kelada formulează o definiție mai cuprinzătoare pentru această funcție. El consideră că "organizarea constă în determinarea structurilor administrative, alocarea resurselor și aplicarea sistemelor și metodelor care vor permite realizarea calității propuse."

**c) Coordonarea activităților prin care se asigură calitatea**

Funcția este determinată de procesele prin care se armonizează deciziile și acțiunile societății și ale subsistemelor sale referitoare la calitate, în scopul realizării obiectivelor definite prin sistemul calității. Asigurarea unei coordonări eficiente este condiționată de existența unei comunicări bilaterale și multilaterale adecvate în toate procesele care vizează managementul calității.

**d) Antrenarea personalului pentru realizarea obiectivelor calității**

În acest scop conducerea societății inițiază o serie de acțiuni prin care se mobilizează întregul personal la realizarea obiectivelor planificate în domeniul calității. Antrenarea salariaților se face prin motivare, pentru care, potrivit lui Juran, "managerii pot adopta una dintre cele două teorii x și y", pe care el le consideră specifice domeniului calității. Adepții teoriei x consideră că realizarea obiectivelor calității este posibilă prin constrângerea salariaților, în timp ce adeptii teoriei y se bazează pe conștiința salariaților. Dar fiind rolul hotărâtor al acestei funcții în realizarea celorlalte funcții ale managementului calității, specialiștii apreciază că este mai indicat să se opteze pentru tehnici de motivare pozitivă a salariaților, printre care primele și evidențierile pentru propunerile de îmbunătățire a calității sunt cele mai utilizate.

**e) Ținerea sub control a calității**

Este asigurată prin activitățile de supraveghere a desfașurării proceselor și de evaluare a rezultatelor în domeniul calității, în fiecare fază a procesului de execuție a produsului/serviciului, în scopul eliminării eventualelor deficiențe și prevenirii apariției acestora în fazele următoare ale procesului de adăugare de valoare. În ceea ce privește evaluarea calității, standardul ISO 9001 precizează că este activitatea de examinare sistematică efectuată pentru a cunoaște în ce măsura o entitate este capabilă să satisfacă cerințele specificate. Standardul definește și activitățile specifice de ținere sub control a calității entităților. Astfel, prin supravegherea calității se întelege monitorizarea și verificarea continua a stării unei entități pentru a constata modul în care cerințele specificate sunt satisfăcute.

Metodele cele mai utilizate pentru verificarea și supravegherea calității activităților desfășurate în STE sunt controlul tehnic de calitate și auditul calității. Activitatea de ținere sub control a calității poate fi apreciată și printr-un sistem de indicatori, între care mai importanți sunt: costul noncalității, ponderea produselor rebutate și a celor remediate în totalul produselor fabricate, numărul reclamațiilor de calitate etc.

**f) Asigurarea calității**

Potrivit lui J. Kelada, funcția de asigurare a calității se referă la "ansamblul activităților preventive, prin care se urmărește în mod sistematic să se asigure corectitudinea și eficiența activităților de planificare, organizare, coordonare și ținere sub control, în scopul de a se garanta obținerea rezultatelor la nivelul calitativ dorit." Activitățile întreprinse pentru asigurarea calității urmăresc realizarea unor obiective interne și externe. Astfel, activitățile desfășurate pentru asigurarea calității în interiorul societății au ca scop să ofere garanții conducerii superioare că va fi obținută calitatea dorită. Asigurarea

externa a calității se realizează în cadrul unor activități desfășurate cu scopul de a da încredere clienților ca sistemul de calitate al furnizorului permite obținerea calității cerute. Aceste activități pot fi efectuate direct de societatea în cauză, de clientul acesteia sau o altă parte în numele clientului, pentru a-l asigura pe acesta că produsul/serviciul comandat va fi realizat și livrat în condiții de calitate cerute.

#### **g) Îmbunătățirea calității**

Funcția se realizează prin activitățile desfășurate în fiecare fază de realizare a produsului/serviciului, în vederea îmbunătățirii performanțelor tuturor proceselor și rezultatelor acestor procese, pentru a asigura o satisfacere mai bună a nevoilor clienților, în condiții de eficiență. Funcția urmărește, aşadar, obținerea unui nivel al calității superior celui planificat.

Această funcție este considerată cea mai importantă pentru managementul calității. Tocmai de aceea standardele ISO 9001 pun un accent mare pe îmbunătățirea calității, recomandând societăților să implementeze un asemenea sistem de calitate, care să favorizeze îmbunătățirea continuă a proceselor și rezultatelor acestora. Cadrul conceptual al îmbunătățirii continue a calitatii, tehniciile și instrumentele care pot fi utilizate sunt cuprinse în standardul ISO 9001:2015.

La fel de importante ca funcțiile managementului calității sunt principiile managementului calității, principii care, într-o societate condusă de un management performant, inspiră în activitatea toți angajații:

- > orientarea către clienți;
- > leadership;
- > implicarea personalului;
- > abordarea procesuală;
- > abordarea managementului ca sistem;
- > îmbunătățirea continuă;
- > managementul pe baza de fapte;
- > relații cu furnizorii reciproc avantajoase.

Se așteaptă ca în viitorul mandat managementul Societății Drumuri și Poduri S.A. Călărași să facă demersurile necesare integrării mai-sus menționatelor principii ale managementului calității în activitatea cotidiană a întreprinderii, prin:

- setarea unor obiective concrete de calitate pentru cel puțin toți managerii societății,
- urmărirea activă a atingerii acestor obiective,
- revizuirea tuturor procedurilor operaționale pentru a se asigura integrarea acestor principii,
- maparea proceselor cheie de management, de adăugare de valoare, de asigurare de resurse, de suport și de calitate .

## **Capitolul 8** **Așteptări în domeniul eticiei, integrității și guvernanței corporative**

Atribuțiile Directorilor și ale Managementului societății sunt cele prevăzute de Legea societăților nr. 31/1990, Actul constitutiv al Societății, Contractele de Mandat și legislația specifică domeniului de activitate al societății.

Așteptările autorității publice tutelare în domeniul eticiei, integrității și guvernanței corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al administratorilor executivi și neexecutivi precum și al managerilor societății:

**1. Etica managerială:** toți Directorii societății vor respecta Codul de Etică. Mai mult, vor lua și aplica decizii care impactează angajatii, ținând cont de recompensarea identică pentru contribuție identică, un principiu universal de etică managerială. În plus, managerii și administratorii vor acționa întotdeauna în favoarea intereselor societății.

**2. Profesionalismul:** Toate atribuțiile de serviciu care revin managerilor societății trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, la nivelul de competență necesar și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale; managerii vor face toate diligențele necesare pentru creșterea continuă a nivelului lor de competență și pentru creșterea nivelului de competență al angajaților societății;

**3. Imparțialitatea și nediscriminarea:** principiu conform căruia managerii sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes etnic, politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției; managerilor și administratorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o au;

**4. Libertatea de gândire și de exprimare:** principiu conform căruia managerul sau administratorul poate să-si exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;

**5. Onestitatea, cinstea și corectitudinea:** principiu conform căruia directorul în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maxima seriozitate mandatul acordat și legislația în vigoare;

**6. Deschiderea și transparenta:** principiu conform căruia activitățile managerilor în exercitarea funcțiilor au implicații publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor, în condițiile legii;

**7. Confidențialitatea:** principiu conform căruia managerul trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia sa.

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, republicata, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o buna comunicare.

În privința guvernanței corporative, administratorii, acționarii și autoritatea publică tutelara așteaptă ca Directorii să inițieze și să finalizeze demersul de îmbunătățire a sistemului informatic integrat.

În egală măsură, tot în sensul asigurării guvernanței corporative a societății, acționarii și administratorii așteaptă ca, pana la finele mandatului, Directorii să finalizeze implementarea sistemelor de management prin obiective și de management al performanței, sisteme care permit trasabilitatea performanței individuale și de grup și responsabilizează fiecare angajat în sensul contribuirii la atingerea obiectivelor societății, securizând astfel în buna măsură rezultatele societății.

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 date corecte, relevante, complete și oportune structurilor implicate în luarea deciziilor în cadrul societăților și utilizatorilor externi ai acestora;
- d) protejarea patrimoniului;
- e) conformitatea activității societății cu reglementările legale în vigoare, politica și procedurile Societății.

În vederea îndeplinirii acestor obiective, societatea Drumuri și Poduri S.A. Călărași elaborează și revizuește periodic Politica de control intern pentru ca aceasta să corespundă necesităților și evoluției societății.

Se așteaptă ca societatea să disponă, astfel, de un sistem adecvat de control intern asupra procesului de management al riscurilor, care implică analize independente și regulate, evaluări ale eficacității sistemului și, acolo unde se impune, asigurarea remedierii deficiențelor constatațe. Rezultatele acestor analize sunt comunicate în mod direct Consiliului de Administrație și comitetelor specializate.

În vederea asigurării unei culturi de etica și conformitate și a unui sistem de guvernanță adecvat, a promovării valorilor și principiilor care asigură o buna conduită în relație cu toate partile interesate și păstrarea unei bune reputații pe piață, membrii organului de conducere ai societății Drumuri și Poduri S.A. Călărași 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 guvernanței corporative: structura organizatorică transparență 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, aplicarea unor proceduri operaționale solide care

- să împiedice divulgarea informațiilor confidențiale;
- menținerea standardelor etice și profesionale pentru a asigura un comportament profesional și responsabil la nivelul entității reglementate în vederea prevenirii apariției conflictelor de interes (Cod de Etica, Politica privind administrarea conflictelor de interes);
- Îndeplinirea cerințelor de competență și onorabilitate 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;
- nedepășirea numărului maxim de mandate de Director prevăzut de OU G 109/2011, în societăți sau întreprinderi publice cu sediul în România care pot fi exercitate concomitent și alocarea de timp suficient pentru îndeplinirea responsabilităților;
- evitarea conflictelor de interes (să se asigure în permanenta ca interesele lor personale sau profesionale - directe sau indirekte - nu sunt în conflict cu interesele societății și să se asigure că procedurile și controalele implementate la nivelul societății sunt adecvate pentru identificarea, raportarea și gestionarea corespunzatoare a conflictelor de interes actuale și potențiale);

Directorii societății sunt responsabili și pentru stabilirea și revizuirea principiilor programului de administrare a activității și a valorilor corporative ale instituției, inclusiv a celor stabilite prin intermediul Codului de etică și conduită.

Codul de Etica definește idealurile, valorile și principiile pe care angajații le respectă și le aplică în activitatea desfașurată în cadrul societății. Codul de etică urmărește promovarea valorilor și principiilor etice în cadrul societății în vederea creșterii calității serviciilor oferite și a protejării reputației și are un rol educativ, de reglementare și de impunere a valorilor promovate.

Totodata, Directorii societății trebuie să asigure un cadru adecvat și eficace aferent controlului intern care să includă funcțiile de administrare, de conformitate și de audit intern, precum și un cadru corespunzător și legal privind raportarea financiară și contabilitatea.

Așteptările autorității publice tutelare și indicatorii minimali de performanță se regăsesc în Anexa ce face parte integrantă din prezenta scrisoare.

**Punctajul minim pe care trebuie să il obțină un candidat pentru a fi declarat admis la evaluarea dosarelor de candidatură în procesul de selecție pentru postul de Director General și Director Economic al societății Drumuri și Poduri S.A. Călărași, este de minim 60 de puncte,**

## ANEXA

Nr. crt.	Indicatori minimali de performanță	Așteptările autorității publice tutelare
A.	<b>Indicatori economici</b>	
1.	<b>Creșterea cifrei de afaceri &gt;18.000.000 lei pentru anul 2019 și gradual cu cel puțin 1.000.000 lei anual;</b>	Dezvoltarea segmentului de piață accesibil de către întreprindere; Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către client; Includerea în domeniul de interes al întreprinderii a ofertelor publice privind lucrările de infrastructură existente/ofertate pe piață.
2.	<b>Creșterea productivitatii muncii - &gt;240.000 lei/sal/an pentru anul 2019 și gradual cu cel putin 1.000 lei/sal/an;</b>	Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistica astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia; Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism;
3.	<b>Cresterea ratei profitului net - &gt;5%;</b>	Promovarea unei politici de stabilire a prețurilor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare;  Creșterea eficienței generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;

4.	<b>Reducerea perioadei de rambursare a datorilor restante fata de indicatorul aprobat - &lt;/= 90 zile;</b>	Utilizarea eficientă a resurselor financiare ale întreprinderii prin efectuarea plășilor la termenul contractual iar în cazul menționării clauzei de "performance bond" în contracte, cu valorificarea acestei facilităști.
5.	<b>Reducerea perioadei de recuperare a creantelor - &lt;/= 60 zile;</b>	Utilizarea eficientă a resurselor financiare ale întreprinderii prin efectuarea plășilor la termenul contractual iar în cazul menționării clauzei de "performance bond" în contracte, cu valorificarea acestei facilităști.
6.	<b>Menținerea lichiditășii generale</b>	Menținerea corelării între datorile pe termen scurt ale întreprinderii și valoarea activelor pe termen scurt, în sensul nedepășirii acestora din urmă.
7.	<b>Eficienșa economică</b>	<p>Optimizarea permanentă a costurilor de producșie și de logistica astfel încât atingerea performanșelor dorite și a nivelului serviciilor să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;</p> <p>Promovarea unei politici de stabilire a prețurilor, astfel încât să se asigure autofinanșarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienșei costului și a calitășii maxime în funcționare;</p> <p>Reducerea perioadei de rambursare a datorilor restante fașă de indicatorul aprobat</p> <p>Reducerea perioadei de recuperare a creantelor;</p> <p>Menținerea corelării între datorile pe termen scurt ale întreprinderii și valoarea activelor pe termen scurt, în sensul nedepășirii acestora din urmă.</p> <p>Utilizarea eficientă a resurselor financiare ale întreprinderii prin efectuarea plășilor la termenul contractual iar în cazul menționării clauzei de "performance bond" în contracte, cu valorificarea acestei facilităști.</p>
8.	<b>Modernizarea și îmbunătășirea serviciilor</b>	<p>Modernizarea bazei materiale a societășii, care să permită derularea activitășilor în limitele eficienșei;</p> <p>Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilitășii organizașiei;</p> <p>Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către client;</p> <p>Îmbunătășirea serviciului din punctul de vedere al calitășii prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi.</p>

9.	<b>Orientarea către client</b>	Preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparente legată de acțiunile întreprinderii; Includerea în domeniul de interes al întreprinderii a ofertelor publice privind lucrările de infrastructură existente/ofertate pe piață.
10.	<b>Competența profesională</b>	Creșterea eficienței generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății; Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism;
11.	<b>Grija pentru mediu</b>	Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului; Menținerea autorizărilor întreprinderii publice.
B	<b>Indicatori nefinanciari/manageriali</b>	
1.	Număr km în execuție/numar km punere în funcțiune drumuri noi,	
2.	Număr km în executie/numar km punere în funcțiune drumuri reabilitate	
3.	Număr mp plombări îmbrăcăminte asfaltice	
4.	Număr km echivalenți marcaje rutiere	
5.	Număr km montare parapeți deformabili	

Indicatorii nefinanciari/manageriali vor fi corelați numeric cu programul anual aprobat de autoritatea publică tutelară și vor fi reflectați în planul de administrare.

Indicatorii nefinanciari/manageriali vor sta la baza:

- Realizării programului de reabilitare a drumurilor județene;
- Realizării programului de modernizare a drumurilor comunale;
- Realizării programului de producție asfalt;
- Realizării programului de dezvoltare al întreprinderii publice, pătrunderea pe noi piețe.

Președinte Consiliul de Administrație,  
Enciu Marinela

Redactat,

COMPARTIMENTUL GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ ȘI  
INSTITUȚII PUBLICE SUBORDONATE  
Consilier, Ioana Manea

