

**S.C. Item Consulting S.R.L.**  
Brasov, str. Dr. Baiulescu nr.6  
**J08/2606/2003 CIF 16023035**

- Audit financiar – membru CAFR autorizatie nr.3200
  - Expertize contabile judiciare/extrajudiciare – membru CECCAR autorizatie nr. 944
    - Evaluari imobiliare – membru ANEVAR autorizatie nr. 5378
    - Audit intern – membru AAIR
- 

## **Raport de control financiar de gestiune**

cu privire la stabilirea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari și a  
componentei variabile a remunerației membrilor Consiliului de administrație ai Societății  
HIDRO-SAL identificata prin CIF RO15464254 si J08/1003/2003  
cu sediul in Prejmer nr. 574, Jud. Brașov

### **1.1. Baza legala si metodologica:**

- a. ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ nr. 109 din 30 noiembrie 2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice;
- b. HG 722/2016 de aprobare a Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi ale OUG 109/2011
- c. Planul activitatilor de control financiar de gestiune si audit intern aprobat de Consiliul de administratie al Societatii HIDRO-SAL pentru perioada aprilie 2018-dec 2019.

## 1.2. **Obiectivul misiunii de control financiar de gestiune**

Definirea indicatorilor de performanta care trebuie inclusi in contractele de mandat ale administratorilor HIDRO-SAL Prejmer in conformitate cu legislatia privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice.

## 1.3. **Desfasurarea misiunii**

### 1.3.1. Articolul 3 din OUG 109/2011 prevede la art. 3 pct. 2 :

Autoritatea publică tutelară are următoarele competențe:

f) să mandateze reprezentanții săi în adunarea generală a acționarilor să negocieze și să aprobe indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pentru consiliul de administrație; ...

g) să monitorizeze și să evalueze prin structurile de guvernanță corporativă proprii indicatorii de performanță financiari și nefinanciari anexați la contractul de mandat;

1.3.2. Prin HG 722/2016 ANEXA 2, se aproba NORME METODOLOGICE pentru stabilirea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari și a componentei variabile a remunerației membrilor Consiliului de administrație. Indicatorii de performanta sunt definiti in acest act normativ ca fiind instrumente de măsurare cantitativă și calitativă a performanței financiare și nefinanciare care indică atingerea unor obiective cuantificabile raportate la ținte specifice de performanță.

Indicatorii de performanță nefinanciari - instrumente de măsurare a performanței, care determină cât de bine utilizează întreprinderea publică resursele, în principal pentru:

- a) eficientizarea activității interne;
- b) furnizarea de servicii externe pentru clienți;
- c) îndeplinirea cerințelor legale.

Obiectivele întreprinderii publice și țintele aferente acestora se iau în calcul de către autoritatea publică tutelară atunci când sunt analizate în vederea aprobării următoarele:

- indicatorii de performanță financiari și nefinanciari;
- componenta variabilă a remunerației administratorilor.

Evaluarea eficienței activității administratorilor întreprinderilor publice se face pe baza îndeplinirii obiectivelor cuprinse în planul de administrare și a indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari cuprinși în contractul de mandat.

Indicatorii de performanță se stabilesc de către autoritatea publică tutelară ținând seama de specificul activității desfășurate și de legislația aplicabilă.

(3) Autoritățile publice tutelare pot stabili prin act administrativ indicatori de performanță suplimentari raportați la specificul și complexitatea activității întreprinderii publice.

În Anexa 2A din HG 722/2016 sunt definite categoriile de indicatori financiari astfel:

- a. Lichiditate
- b. Cost
- c. Datorii
- d. Investiții
- e. Profitabilitate
- f. Venituri
- g. altele

In completarea listei de posibili indicatori financiari, actul normativ face referire la indicatori specifici NONFINANCIARI OPERAȚIONALI, indicatori specifici fiecarui domeniu de activitate.

1.3.3. Societatea HIDRO-SAL nu are stabiliti la data prezentului raport indicatorii de performanta financiari si nonfinanciari pentru anul 2018.

## **1.4. Recomandari privind indicatorii de performanta**

### **1.4.1. Indicatori financiari**

Tinand cont pe de o parte de prevederile legale in materie mentionate anterior dar si de specificul activitatilor si obiectivelor HIDRO-SAL propunem urmatorii indicatori financiari de performanta pentru membrii Consiliului de Administratie, indicatori care sa devina anexa la Contractele de mandat:

#### 1. Cheltuieli totale la 1.000 lei venituri totale.

Prin Bugetul de Venituri si Cheltuieli aferent anului 2018 aprobat prin Hotarare AGA se stabileste un nivel al acestui indicator de performanta. Data fiind importanta acestui indicator in eficienta si evolutia favorabila societatii propunem o pondere de 0,15 in aprecierea rezultatelor.

Formula de calcul:

$$\text{Cheltuieli totale la 1.000 lei venituri totale} = \frac{\text{Cheltuieli totale}}{\text{Venituri totale}} * 1.000$$

Avand in vedere ca anul 2018 este primul an pentru care se determina indicatorii de performanta ai HIDRO-SAL Prejmer , recomandam ca indicatorul Cheltuieli totale la 1.000 lei venituri totale aferent anului 2018 sa inregistreze o reducere cu 2,5 % fata de anul precedent.

2. Rata profitului net. Prin Bugetul de Venituri si Cheltuieli aferent anului 2018, BVC care va fi aprobat prin Hotarare AGA se stabileste un nivel al acestui indicator de performanta. Data fiind importanta acestui indicator in profitabilitatea de ansamblu a societatii propunem o pondere de 0,15 in aprecierea rezultatelor.

Formula de calcul:

$$\text{Rata profitului net} = \frac{\text{profit net}}{\text{cheltuieli totale}} * 100$$

Avand in vedere ca anul 2018 este primul an pentru care se determina indicatorii de performanta ai HIDRO-SAL Prejmer , recomandam ca pentru indicatorul Rata profitului net aferent anului 2018 sa fie stabilit un nivel de minim 2,5 %.

3. Productivitatea muncii. Prin Bugetul de Venituri si Cheltuieli aferent anului 2018, BVC care va fi aprobat prin Hotarare de CL se stabileste un nivel al acestui indicator de performanta. Data fiind importanta acestui indicator in profitabilitatea de ansamblu a societatii propunem o pondere de 0,05 in aprecierea rezultatelor.

Formula de calcul:

$$\text{Productivitatea muncii} = \frac{\text{Venituri totale}}{\text{numar mediu de salariatii}}$$

Avand in vedere ca anul 2018 este primul an pentru care se determina indicatorii de performanta ai HIDRO-SAL Prejmer , recomandam ca indicatorul

Productivitatea muncii aferent anului 2018 sa inregistreze o crestere cu 2,5 % fata de anul precedent.

**Nota:** pentru determinarea acestui indicator de performanta este necesar ca persoana responsabila cu evidenta resurselor umane sa calculeze indicatorul numar mediu de salariati la data de 31.12.2018.

4. Cifra de afaceri. Prin Bugetul de Venituri si Cheltuieli aferent anului 2018, BVC care va fi aprobat prin Hotarare de CL se stabileste un nivel al acestui indicator de performanta. Data fiind importanta acestui indicator in profitabilitatea de ansamblu a societatii propunem o pondere de 0,15 in aprecierea rezultatelor.

Formula de calcul: valoarea indicatorului se preia ca atare din situatiile financiare anuale pentru 2018.

Avand in vedere ca anul 2018 este primul an pentru care se determina indicatorii de performanta ai HIDRO-SAL Prejmer , recomandam ca indicatorul Cifra de afaceri aferent anului 2018 sa inregistreze o crestere cu 2,5 % fata de anul precedent.

5. Investitii. Prin Bugetul de Venituri si Cheltuieli aferent anului 2018, BVC care va fi aprobat prin Hotarare de CL se stabileste un nivel al acestui indicator de performanta. Data fiind importanta acestui indicator in profitabilitatea de ansamblu a societatii propunem o pondere de 0,10 in aprecierea rezultatelor.

Formula de calcul:

$$\text{Investitii} = \text{Rulaj debitor grupa 20} + \text{Rd gr 21} + \text{Rd gr 23} \\ - \text{Rcreditor cont 1051}$$

Avand in vedere ca anul 2018 este primul an pentru care se determina indicatorii de performanta ai HIDRO-SAL Prejmer , recomandam ca indicatorul Investitii aferent anului 2018 sa inregistreze o crestere cu 2,5 % fata de anul precedent.

Indicatorii financiari de performanta detalati mai sus sunt centralizati in tabelul de mai jos.

<b>Nr crt.</b>	<b>Denumire indicator de performanta conform reglementarilor de guvernanta corporativa</b>	<b>Categoria indicatorului conform HG 722/2016</b>	<b>Pondere</b>
1	Cheltuieli totale la 1.000 lei venituri totale	Indicator financiar	0,15
2	Rata profitului net	Indicator financiar	0,15
3	Productivitatea muncii	Indicator financiar	0,05
4	Cifra de afaceri	Indicator financiar	0,15
5	Investitii	Indicator financiar	0,10
<b>TOTAL ponderi indicatori de performanta</b>			<b>0,60</b>

#### 1.4.2. Indicatori specifici NONFINANCIARI OPERAȚIONALI

Luand în considerare specificitatea serviciilor prestate de HIDRO-SAL și clauzele contractului de delegare de gestiune, propunem un set de indicatori nonfinanciari operaționali pentru activitatea de colectare și transport al deșeurilor grupate pe categorii după cum urmează:

1. Eficiența în încheierea Contractelor cu utilizatorii (având în vedere că Operatorul facturează tariful direct utilizatorilor)- cu o pondere totală de 0,10.

1.1. Eficiența în încheierea Contractelor cu utilizatorii (în 10 zile) – pondere 0,05

**Nota:** pentru monitorizarea și determinarea corectă a acestui indicator de performanță este necesar să se conducă cu acuratețe o evidență a tuturor contractelor care se încheie cu utilizatorii din care să rezulte data depunerii cererii și data încheierii contractului aferent.

1.2. Eficiența în modificarea Contractelor cu utilizatorii (în 10 zile) – pondere 0,05

**Nota:** pentru monitorizarea și determinarea corectă a acestui indicator de performanță este necesar să se conducă cu acuratețe o evidență a tuturor solicitărilor de modificare a contractelor cu utilizatorii din care să rezulte data depunerii cererii și data încheierii actului adițional aferent.



**2. Eficienta in gestionarea si executarea Contractelor cu o pondere totala de 0,10.**

**2.1. Numarul de containere/pubele puse la dispozitie cu o pondere de 0,05.**

**Nota:** pentru monitorizarea și determinarea corectă a acestui indicator de performanță este necesar a se conduce cu acuratețe o evidență a tuturor solicitarilor de containere/pubele cu datele de punere la dispozitia clientilor.

**2.2. Numarul de reclamatii scrise la care s-a raspuns cu o pondere de 0,05.**

**Nota:** pentru monitorizarea și determinarea corectă a acestui indicator de performanță este necesar a se conduce cu acuratețe o evidență a tuturor reclamatiiilor scrise depuse de clienti cu datele de raspuns.

**2.3. Numarul de reclamatii scrise justificate (care au primit o soluție definitiva si irevocabila favorabila reclamantului) – fara pondere, dificil de masurat.**

**3. Rata de acoperire a serviciului de salubritate cu o pondere totala de 0,10.**

**3.1. Rata de acoperire a serviciului de salubritate cu o pondere de 0,10.**

**Nota:** pentru monitorizarea și determinarea corectă a acestui indicator de performanță este necesar a se conduce cu acuratețe o evidență a tuturor contractelor încheiate cu utilizatorii raportat la suma gospodariilor PF si a firmelor din raza de acoperire a HIDRO-SAL Prejmer.

**4. Deseuri colectate separat cu o pondere totala de 0,10.**

**4.1. Deseuri reciclabile colectate separat, inclusiv deseuri de ambalaje, cu o pondere de 0,10.**

**Nota:** pentru monitorizarea și determinarea corectă a acestui indicator de performanță este necesar a se deschide în evidența contabilă un cont analitic distinct pentru înregistrarea veniturilor din vânzarea deșeurilor reciclabile. Inclusiv o evidență cantitativă a deșeurilor reciclabile.

- 4.2. Deșeurile menajere periculoase colectate separat – fără pondere, dificil de măsurat.
- 4.3. Deșeurile menajere periculoase colectate separat trimise la tratare/eliminare – fără pondere, dificil de măsurat.
- 4.4. Deșeurile voluminoase colectate separat , – fără pondere, dificil de măsurat.
- 4.5. Deșeurile voluminoase trimise la tratare/ valorificare/eliminare – fără pondere, dificil de măsurat.

TOTALUL ponderilor indicatorilor nonfinanciari de performanță este de **0,40**.

Indicatorii specifici NONFINANCIARI OPERAȚIONALI de performanță măsurabili însumează o pondere de 0,40 și sunt prezentați detaliat în **Anexa 1**.

### **1.4.3. Componenta variabila a remunerației membrilor Consiliului de administrație**

In legislatia prin care sunt reglementate Drepturile și obligațiile administratorilor selectati pentru administrarea intreprinderilor publice se menționează drepturi referitoare la:

- a) plata unei remunerații constând dintr-o indemnizație fixă și o componentă variabilă, conform contractului de mandat și legislației în vigoare;
- b) plata lunară a indemnizației fixe, iar a componentei variabile, conform contractului.

Luand in considerare prevederile legale mentionate precum si interesul Autoritatilor publice locale asociate in HIDRO-SAL Prejmer de a stimula bune practici la HIDRO-SAL ,

In scopul asigurarii unor servicii de calitate si in conditii de eficienta si continuitate,

Recomandam utilizarea indicatorilor de performanta propusi la pct. 1.4.1 si 1.4.2 din prezentul raport pentru determinarea componentei variabile de remuneratie pentru membrii Consiliului de Administratie al HIDRO-SAL.

#### **Exemplu de calcul pentru remuneratia variabila:**

Daca gradul de realizare ponderat al indicatorilor de performanta depaseste 100% la finalul anului, atunci se va acorda componenta variabila membrilor Consiliului de administratie, fie in mod egal fie diferentiat pentru administratorul executiv.

In practica, in functie de specificul entitatilor care utilizeaza sisteme de indicatori de performanta pentru administratori se uziteaza diferite variante de calcul pentru remuneratia variabila anuala, astfel:

**Varianta 1:**

**Componenta variabila** (indemnizatia anuala de performanta) =  
= componenta fixa lunara individuala bruta pentru fiecare administrator x gradul de realizare ponderat al indicatorilor de performanta

**Varianta 2:**

**Componenta variabila** (indemnizatia anuala de performanta) =  
= componenta fixa trimestriala bruta a fiecarui administrator x gradul de realizare ponderat al indicatorilor de performanta

**Varianta 3:**

**Componenta variabila** (indemnizatia anuala de performanta) =  
= Castigul salarial mediu brut lunar pe activitati ale economiei nationale CAEN x 12 x gradul de realizare ponderat al indicatorilor de performanta

**Intocmit,**

Dr. ec. Cornel Catavei  
Expert contabil si auditor financiar

Data: 18.06.2018.-