

RAPORT DE ANALIZĂ A ACTIVITĂȚII

Consiliului de Administrație al Societății Salubris S.A. Iași

Perioada evaluată: anul 2025

Tip document	Aanaliză activitate CA, fără evaluări individuale
Beneficiar / entitate	Salubris S.A. Iași
Cadru de analiză	OUG nr. 109/2011, Act constitutiv, Plan de administrare, ICP/OPAMEPIP 651/2024
Documente de bază	Act constitutiv 2025; Plan de administrare 2023-2027; decizii CA 2025; rapoarte ICP și comitete
Data versiunii	Mai 2026

CUPRINS

Structura documentului

Secțiune	Conținut
1	Rezumat executiv
2	Mandat, metodologie și limitări ale analizei
3	Prezentarea întreprinderii publice și contextul de funcționare
4	Cadrul de guvernare al CA și atribuțiile aplicabile
5	Planul de administrare 2023-2027 - direcții relevante pentru CA
6	Analiza activității CA în anul 2025
7	Rezultatele companiei și monitorizarea ICP/OPAMEPIP 651/2024
8	Evaluarea documentară a CA pe dimensiuni de guvernare
9	Concluzii și recomandări
Anexa 1	Inventarul deciziilor CA 2025 și maparea tematică
Anexa 2	Documente analizate și observații privind calitatea probelor

Cum trebuie citit raportul

Raportul combină analiza atribuțiilor CA din Actul constitutiv cu analiza deciziilor și rapoartelor efective din 2025. Acolo unde documentele arată o acțiune formală a CA, analiza reține faptul documentat; acolo unde este necesară aprecierea calității contribuției sau a comportamentului individual, raportul marchează limitarea și recomandă tratarea aspectului în evaluările individuale.

1. Rezumat executiv

Analiza documentară a activității Consiliului de Administrație al Salubris S.A. Iași pentru anul 2025 indică o activitate susținută, structurată în jurul atribuțiilor statutare ale CA și orientată preponderent către monitorizarea financiară, aprobarea instrumentelor de performanță, supravegherea controlului intern, a auditului și a riscurilor, precum și către decizii operaționale necesare continuității serviciului public de salubritate. Consiliul a funcționat într-un context reglementat, cu presiune ridicată pe calitatea serviciilor publice, conformare, sustenabilitate financiară, relația cu autoritatea publică tutelară și implementarea cadrului AMEPIP privind indicatorii-cheie de performanță.

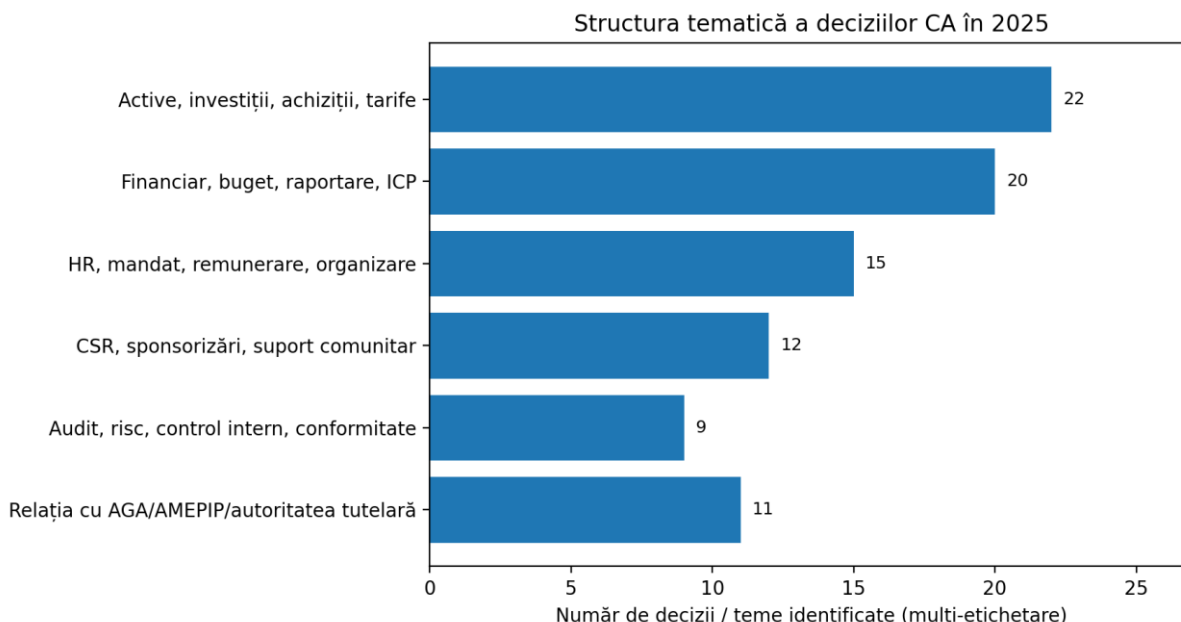
Din perspectiva documentelor analizate, CA nu apare ca un organ formal sau pasiv, ci ca un for care a aprobat și a urmărit teme recurente de management și control: rapoarte lunare privind veniturile și cheltuielile, bugetul pe 2025 și estimările pe 2026-2027, situațiile financiare pentru 2024, stadiul indicatorilor-cheie de performanță, rapoartele comitetelor consultative, auditul public intern, controlul financiar de gestiune, registrul riscurilor, modificările de organizare și actele adiționale impuse de modificările legislative. În același timp, pachetul decizional este puternic încărcat cu aprobări administrative, sponsorizări, ajutoare materiale, casări și actualizări punctuale de programe de achiziții, ceea ce recomandă o separare mai clară între agenda strategică a CA și agenda de administrare curentă.

54	12+	4	3
decizii CA identificate	monitorizări lunare	raportări ICP	comitete consultative
Numerotate 1-54 în setul transmis pentru 2025	Venituri, cheltuieli, treceri pe venit/costuri	T1-T4 2025 pentru administratori și DG	Nominalizare/remunerare, audit, gestionare riscuri

Concluzie de sinteză

Pe baza documentelor, calificativul documentar propus pentru CA ca organ colegial este „Bun, cu elemente foarte bune pe disciplina de monitorizare și conformare, și cu recomandări de consolidare strategică”. Această formulare este intenționat prudentă: documentele demonstrează existența unei activități consistente și a unui ciclu de supraveghere funcțional, însă nu permit, singure, evaluarea completă a calității deliberării, a contribuției individuale sau a modului în care fiecare membru CA a influențat rezultatul deciziilor. Aceste aspecte trebuie tratate separat, prin evaluările individuale și, ideal, prin interviuri/chestionare.

Dimensiune	Observație de sinteză	Nivel documentar
Monitorizare financiară și bugetară	Monitorizare recurentă a veniturilor/cheltuielilor, aprobarea BVC 2025, a situațiilor financiare 2024 și a raportărilor privind realizarea ICP.	Ridicat
Guvernanță, mandat și remunerare	CA a aprobat/avizat actualizări ale ICP, rapoarte ale comitetului de nominalizare și remunerare și modificări contractuale determinate de Legea nr. 158/2025.	Ridicat
Risc, audit, control intern	Există rapoarte semestriale ale comitetului de audit și ale comitetului de gestionare a riscurilor, planuri de audit și rapoarte de audit public intern avizate de CA.	Bun
Strategie și plan de administrare	Deciziile susțin direcțiile planului de administrare, însă legătura dintre fiecare decizie și obiectivele strategice poate fi documentată mai explicit.	Bun / de consolidat
Trasabilitate decizională	Deciziile sunt numerotate și semnate, dar unele documente sunt scanate/handwritten; se recomandă un registru digital de decizii, follow-up și responsabilități.	De consolidat



Grafic 1. Temele decizionale identificate în deciziile CA din 2025. O decizie poate fi încadrată în mai multe teme.

2. Mandat, metodologie și limitări ale analizei

Sfera documentului

Prezentul raport analizează activitatea Consiliului de Administrație al Salubris S.A. Iași ca organ colegial, pentru anul 2025. Analiza este construită pe trei axe: atribuțiile CA prevăzute în Actul constitutiv, obiectivele și direcțiile Planului de administrare 2023-2027 și rezultatele/indicatorii raportați de societate în cadrul sistemului de indicatori-cheie de performanță, inclusiv prin raportările trimestriale aferente OPAMEPIP nr. 651/2024. Evaluarea Directorului General și evaluările individuale ale membrilor CA nu sunt incluse în acest document, ci sunt tratate ca etape ulterioare.

Surse și metodă de lucru

Metoda utilizată este una de analiză documentară și triangulare. „Triangularea” înseamnă corelarea mai multor tipuri de probe - de exemplu Act constitutiv, Plan de administrare, procese-verbale, decizii CA, rapoarte ale comitetelor, registru de riscuri și rapoarte ICP - pentru a evita concluziile bazate pe o singură sursă. Astfel, o constatare este considerată robustă atunci când aceeași temă este vizibilă în mai multe documente sau când documentul analizat are caracter formal, semnat și înregistrat.

Categorie de probe	Documente utilizate	Rol în analiză
Guvernanță și mandat	Act constitutiv 2025, Cod etic CA, decizia de constituire a comitetelor, politica de remunerare	Stabilirea cadrului de responsabilitate al CA și a criteriilor de conformitate
Strategie și performanță	Planul de administrare 2023-2027, bugetul 2025, rapoarte ICP T1-T4 2025	Corelarea deciziilor CA cu obiectivele strategice și indicatorii asumați
Activitate CA	Deciziile CA nr. 1-54/2025, procese-verbale CA, rapoarte de administrare	Identificarea temelor decizionale, a frecvenței și a ariei de supraveghere
Comitete și control	Rapoarte CNR sem. I-II, raport comitet audit sem. II, raport comitet riscuri sem. I, registrul riscurilor	Evaluarea modului în care CA folosește comitetele și funcțiile de control
Conformare externă	Adrese către AMEPIP/autoritatea tutelară și documente de raportare	Verificarea mecanismului de raportare și a trasabilității către autorități

Limitări

Raportul nu este audit financiar, audit de legalitate sau investigație. El se bazează pe documentele puse la dispoziție în conversație și pe lectura acestora, inclusiv a documentelor scanate. Procesele verbale ale sedintei sunt redactate olograf și semnate de administrator, deciziile sunt semnate de presedinte și ulterior scanate pentru a fi păstrate în arhiva electronică.

S-a constatat înregistrarea unei erori materiale la redactare, în ce privește deciziile din 28.05.2025, erori care au fost îndreptate. A se reține că procesul verbal reține în mod corect deciziile adoptate în cadrul sedintei. Raportul le tratează ca documente aferente setului transmis, cu recomandarea clarificării formale a datei în registrul intern al CA.

Distincție importantă

Rezultatele financiare și nefinanciare ale societății nu sunt atribuite automat individual fiecărui administrator. La nivelul acestui raport, ele sunt analizate ca rezultate relevante pentru supravegherea colectivă a CA. Atribuirea unei contribuții individuale se va face numai în fișele individuale, prin raportare la prezență, rol în comitete, contribuții documentate, voturi, intervenții și obligații specifice din contractul de mandat.

3. Prezentarea întreprinderii publice și contextul de funcționare

Profil corporativ și obiect de activitate

Salubris S.A. Iași este o societate pe acțiuni cu capital social deținut integral de Municipiul Iași, funcționând ca întreprindere publică în sensul OUG nr. 109/2011. Conform documentelor analizate, societatea are sediul în Iași, Șoseaua Națională nr. 43, este înregistrată la registrul comerțului sub nr. J2002000836229, CUI RO 14816433, și desfășoară activități în principal în zona serviciilor de salubritate, colectare și transport al deșeurilor, inclusiv activități conexe necesare continuității operaționale.

Modelul de funcționare al societății este specific unui operator de serviciu public local: activitatea are o componentă comercială, dar este condiționată de obligații publice, reglementări ANRSC, contracte cu autoritatea locală, nivelul tarifelor aprobate și cerințe de calitate, mediu, sănătate și siguranță. În acest context, CA trebuie să echilibreze obiectivele de profitabilitate și eficiență cu obligația de continuitate a serviciului, cu presiunea socială privind calitatea salubrității și cu exigențele de transparență și guvernare corporativă.

Context operațional și reglementar

Sectorul salubrității presupune un nivel ridicat de expunere la factori externi: modificări legislative, exigențe de mediu, costuri de combustibili și materiale, gestionarea infrastructurii de colectare și transport, riscuri de resurse umane, relația cu utilizatorii serviciilor și presiunea publică privind curățenia urbană. Planul de administrare identifică expres nevoia de modernizare a serviciilor, digitalizare, instruire și conștientizare a populației, precum și dezvoltarea unor servicii conexe și a unor mecanisme de control al costurilor.

Element de context	Implicație pentru CA	Relevanță pentru evaluare
Operator de serviciu public local	CA trebuie să urmărească nu doar profitabilitatea, ci și continuitatea, calitatea și accesibilitatea serviciului.	Ridicată
Contracte și tarife reglementate	Deciziile privind tarifele, bugetul și investițiile necesită fundamentare și raportare către autorități.	Ridicată
Tranziție spre economie circulară	Planul de administrare trebuie urmărit prin indicatori privind colectarea separată, reciclarea și reducerea riscurilor de mediu.	Ridicată
Sistem integrat de management ISO	Auditul, controlul intern și managementul riscurilor sunt părți ale supravegherii efective a CA.	Medie-ridicată
Expunere reputațională locală	Calitatea serviciilor și comunicarea cu comunitatea sunt elemente importante ale mandatului public.	Ridicată

Implicații pentru rolul CA

Într-o astfel de întreprindere publică, CA nu trebuie să fie doar un organ care aprobă documente, ci un mecanism de supraveghere strategică. Practic, consiliul trebuie să transforme informațiile operaționale și financiare în decizii de direcție: ce investiții sunt prioritare, ce riscuri pot afecta serviciul, ce indicatori trebuie corecți, ce resurse sunt necesare, cum se evită acumularea de obligații sau creanțe și cum se aliniază compania la cerințele autorității tutelare și ale AMEPIP. Această diferență între „aprobare formală” și „supraveghere efectivă” este una dintre cheile de interpretare ale raportului.

4. Cadrul de guvernanță al CA și atribuțiile aplicabile

Structura de administrare

Societatea este administrată în sistem unitar, de un Consiliu de Administrație. Documentele analizate indică un CA format din șapte membri, cu mandat pentru perioada 07.06.2023-07.06.2027, compus din administratori neexecutivi, cu președinte desemnat în persoana dlui Iorga Cătălin-Ioan. Structura CA include comitete consultative, cu rol de suport pentru supravegherea specializată: Comitetul de Nominalizare și Remunerare, Comitetul de Audit și Comitetul de Gestionare a Riscurilor.

Componentă de guvernanță	Componentă / rol documentat	Observație
Consiliul de Administrație	7 membri, mandat 2023-2027, administratori neexecutivi	Structură adecvată pentru sistemul unitar și pentru cerințele OUG nr. 109/2011
Comitetul de Nominalizare și Remunerare	Balan Cătălin-Claudiu - președinte; Balan Cristina-Petronela și Profire Mihai - membri	Rapoarte semestriale pentru 2025; implicat în remunerare și actualizări contractuale
Comitetul de Audit	Sauciuc Claudiu-Narcis - președinte; Tiron Ionuț-Silviu și Iorga Cătălin-Ioan - membri	Raportare pe audit, control intern, control financiar și audit extern
Comitetul de Gestionare a Riscurilor	Gheorghiu Maria - președinte; Tiron Ionuț-Silviu și Sauciuc Claudiu-Narcis - membri	Raport semestrial, registru de riscuri și recomandări privind managementul riscurilor

Atribuțiile CA din Actul constitutiv și transpunerea lor în activitatea din 2025

Actul constitutiv conferă CA un rol de administrare și supraveghere, cu atribuții care acoperă direcțiile principale de activitate, politicile contabile și controlul financiar, structura organizațională, numirea și supravegherea directorilor, pregătirea rapoartelor către AGA și implementarea hotărârilor acționarului. În evaluarea activității CA, aceste atribuții devin criterii de test: nu este suficient ca CA să se întrunească, ci trebuie verificat dacă temele abordate în decizii corespund responsabilităților statutare.

Atribuție din Actul constitutiv	Probe 2025 identificate	Aprecieri documentară
Stabilirea direcțiilor principale de activitate și dezvoltare	Plan de administrare în vigoare, decizii privind buget, investiții, tarife, achiziții și servicii conexe	Atribuție reflectată, cu recomandarea unei legături mai explicite decizie-obiectiv strategic
Politici contabile, control financiar și planificare financiară	Rapoarte lunare venituri/cheltuieli, BVC 2025, raportări CFG, situații financiare 2024	Atribuție bine documentată
Aprobarea structurii organizatorice și a numărului de posturi	Decizii privind ROF, stat de funcții, organigramă, nomenclator arhivistic și responsabilități materiale	Atribuție exercitată punctual
Supravegherea activității directorilor	Rapoarte trimestriale privind executarea contractului de mandat al DG și realizarea ICP	Atribuție reflectată; evaluarea DG rămâne etapă separată
Pregătirea rapoartelor și raportarea către AGA/autoritatea tutelară	Rapoarte de administrare, rapoarte anuale, adrese către AMEPIP/Primărie	Atribuție reflectată, cu recomandare de calendar anual formalizat
Monitorizarea riscurilor, auditului și controlului	Rapoarte comitet audit, comitet riscuri, audit intern, registru riscuri, plan audit 2026-2029	Atribuție exercitată prin comitete

Funcționarea prin comitete

Comitetele consultative sunt un element important al guvernăței moderne, pentru că permit CA să aprofundeze teme specializate înainte de deliberarea în plen. În cazul Salubris, comitetul de audit acoperă raportarea financiară, auditul intern și extern, controlul intern și controlul financiar, comitetul de nominalizare și remunerare acoperă politica de remunerare, indicatorii și rapoartele privind remunerațiile, iar comitetul de gestionare a riscurilor urmărește identificarea, evaluarea și monitorizarea riscurilor. Documentele indică o funcționare efectivă a acestor comitete, însă recomandarea este ca rapoartele să includă mai sistematic secțiuni de „follow-up” asupra recomandărilor anterioare.

5. Planul de administrare 2023-2027 - direcții relevante pentru CA

Planul de administrare 2023-2027 stabilește cadrul strategic în care CA trebuie să își exercite mandatul. Documentul pornește de la ideea că Salubris trebuie să îmbine obiectivele economice cu obligațiile de serviciu public, cu modernizarea operațională și cu respectarea normelor de mediu, calitate și securitate. Pentru evaluarea CA, planul nu este un simplu document de fundal; el devine reperul față de care se verifică dacă deciziile din 2025 au susținut direcțiile aprobate.

Direcții strategice și relevanța lor în deciziile CA

Direcție din Planul de administrare	Așteptare pentru CA	Evidențe 2025
Eficiență economică și sustenabilitate financiară	Monitorizarea veniturilor, cheltuielilor, bugetului, tarifelor și creanțelor	Decizii lunare pe venituri/cheltuieli; BVC 2025; situații financiare 2024; tarify salubrizare/DDD/ITP
Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor	Aprobarea investițiilor și a programelor de achiziții, cu urmărirea impactului asupra serviciilor	Program anual de achiziții 2025/2026; modificări PAA; casări; alocări mijloace; participări la târguri de profil
Orientarea către client și calitatea serviciilor	Monitorizare a satisfacției, retenției clienților și calității operaționale	ICP orientați către servicii publice; raportări privind retenția clienților și satisfacția clienților
Control intern, risc, audit și conformitate	Asigurarea unui sistem de control și raportare care previne riscuri financiare, operaționale și de integritate	Rapoarte de audit intern; comitet audit; comitet riscuri; registrul riscurilor; audit prevenire corupție
Capital uman și profesionalizare	Monitorizarea instruirilor, politicilor salariale, organizării și disciplinei interne	ICP privind instruire; decizii privind stat de funcții, ROF, salarizare, prime și garanții materiale
Mediu, sănătate și siguranță	Integrarea obligațiilor de mediu și SSM în decizii și raportări	Registru riscuri, sistem de management integrat, rapoarte privind deșeuri, consumuri și activități cu impact de mediu

Aprecieri

În 2025, CA a răspuns în mod vizibil direcțiilor Planului de administrare prin aprobări și monitorizări recurente. Se remarcă, în special, legătura dintre plan și deciziile privind bugetul, tarifele, achizițiile, raportările ICP, auditul și managementul riscurilor. Totuși, documentele analizate arată mai degrabă o legătură implicită decât una explicită: deciziile CA nu indică întotdeauna ce obiectiv strategic susțin, ce indicator afectează

și care este responsabilul de implementare. O practică de guvernare mai matură ar fi introducerea, în registrul deciziilor CA, a unei coloane de mapare la obiectivul din Planul de administrare și la ICP relevant.

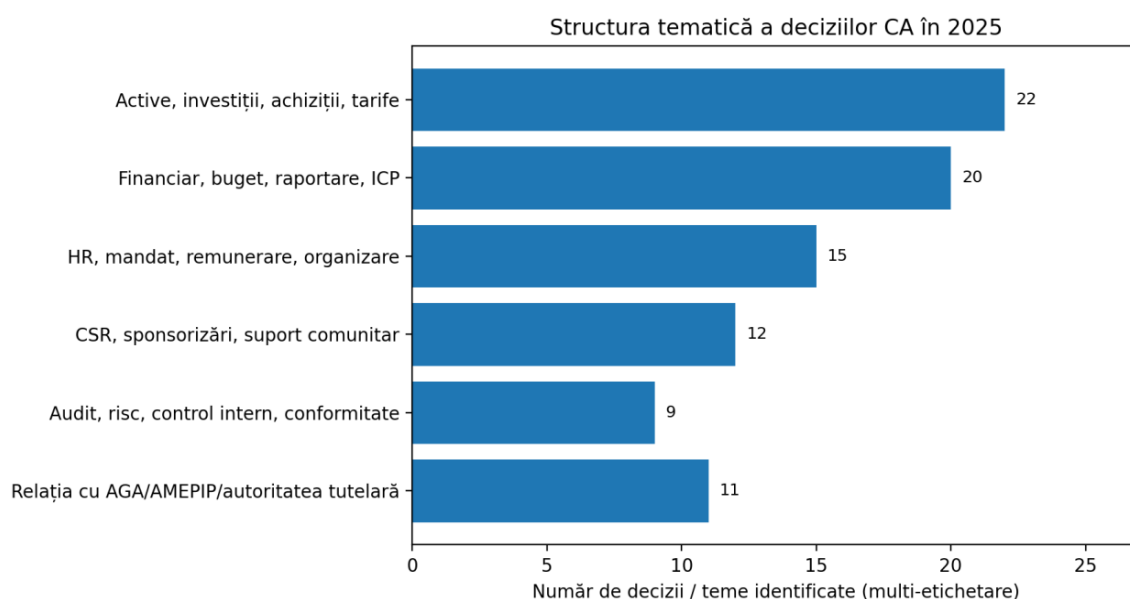
Explicație business

Un „board pack” este pachetul standard de materiale primit de CA înaintea unei ședințe: raport financiar, raport operațional, stadiu decizii, riscuri, indicatori și propuneri de decizie. Pentru CA Salubris, un board pack standardizat ar crește calitatea supravegherii, deoarece ar transforma deciziile recurente într-un tablou coerent de management și ar permite comparații de la o lună la alta.

6. Analiza activității CA în anul 2025

Portofoliul decizional

Setul de decizii CA din 2025 acoperă un spectru larg de teme. Pe de o parte, se observă un flux continuu de decizii recurente, cu caracter de monitorizare financiară și administrare curentă. Pe de altă parte, există decizii cu relevanță strategică sau de guvernare: aprobarea indicatorilor de performanță, aprobarea bugetului, actualizarea tarifelor, avizarea rapoartelor de audit, monitorizarea riscurilor, modificarea contractelor de mandat și pregătirea planurilor de audit și achiziții pentru anul următor. Această combinație este tipică pentru o societate de utilități publice, unde CA trebuie să supravegheze atât performanța, cât și continuitatea serviciului.



6.1 Monitorizare financiară, buget și raportare

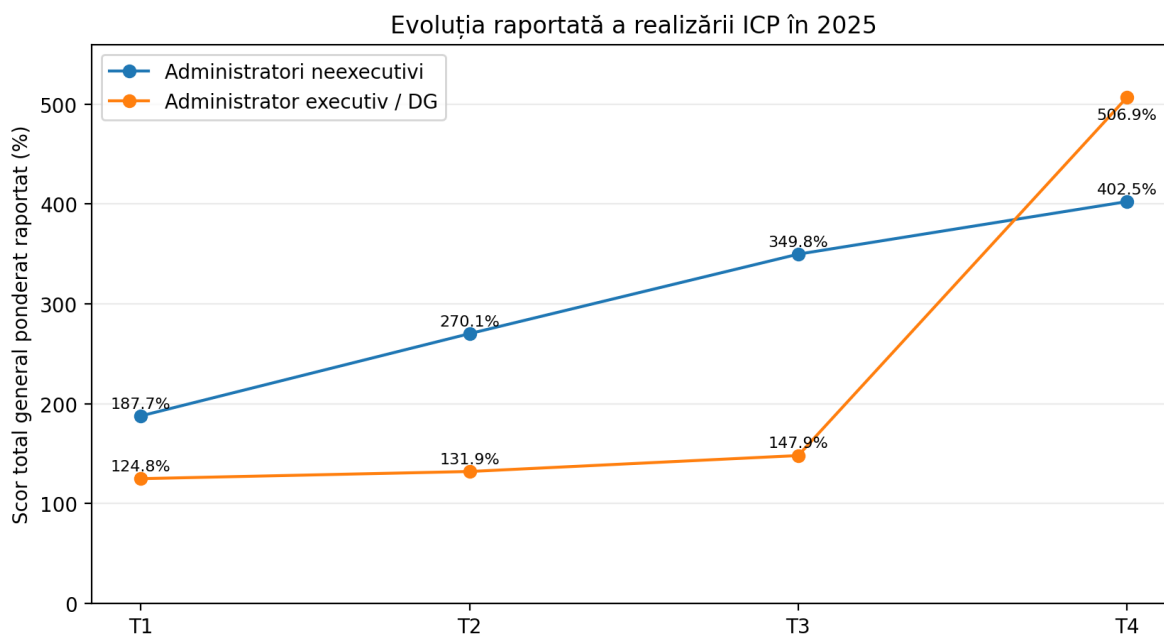
O parte semnificativă a activității CA a vizat monitorizarea lunară a veniturilor și cheltuielilor, aprobarea trecerilor pe venituri sau pe costuri, ajustări pentru deprecierea creanțelor, constituirea de provizioane, cheltuieli rezultate din hotărâri judecătorești, precum și aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli pe 2025. Această activitate este în linie cu atribuțiile CA privind planificarea financiară și controlul financiar. Din perspectivă de governanță, valoarea adăugată a CA nu constă doar în aprobarea acestor materiale, ci în folosirea lor pentru identificarea abaterilor, a riscurilor de lichiditate, a presiunilor de cost și a oportunităților de eficientizare.

Aprobarea situațiilor financiare și a raportului administratorilor pentru anul 2024, precum și aprobarea repartizării profitului net, indică exercitarea rolului CA în ciclul anual de raportare financiară. Pentru 2025, monitorizarea lunară și raportările trimestriale ICP arată că CA dispune de informații periodice pentru a urmări performanța. Recomandarea este ca aceste informații să fie consolidate într-un dashboard unic, prezentat lunar sau trimestrial, cu indicatori financiari, indicatori operaționali, riscuri și stadiul deciziilor CA.

6.2 Performanță, ICP și componenta variabilă

CA a avut un rol activ în aprobarea și monitorizarea indicatorilor-cheie de performanță. Decizia nr. 1/15.01.2025 a vizat indicatorii-cheie de performanță în raport cu nivelul minim recomandat de AMEPIP pentru administratorii neexecutivi și pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pentru mandatul 2025-2027. Ulterior, deciziile CA au aprobat rapoarte de realizare a indicatorilor pentru trimestrul I, semestrul I, trimestrul III și trimestrul IV 2025. Această recurență este un semnal pozitiv, deoarece arată că indicatorii nu au fost tratați ca anexă formală la contractele de mandat, ci ca instrument de monitorizare periodică.

Totuși, valorile raportate peste 100% la scorurile ponderate trebuie interpretate cu atenție. Ele reflectă formulele de calcul utilizate în raportările ICP și nu înseamnă automat că performanța reală a companiei a crescut proporțional. În practică, CA ar trebui să urmărească atât scorul ponderat, cât și valoarea brută a indicatorului, explicația deviației față de țintă și impactul asupra serviciului public. Pentru indicatorii care pot genera supra-realizări foarte mari, este utilă introducerea unui mecanism de plafonare sau de interpretare calitativă, astfel încât componenta variabilă să rămână legată de performanță reală și sustenabilă.



Grafic 2. Scorurile totale generale ponderate raportate în documentele ICP transmise pentru 2025.

6.3 Strategie operațională, tarife, achiziții și active

CA a aprobat sau a avizat teme operaționale cu impact direct asupra capacității de prestare a serviciilor: actualizări de tarife, programe anuale de achiziții, modificări ale programului de achiziții, casări, alocări de autovehicule, actualizări de amortizare, garanții materiale și participări la târguri internaționale de profil. Aceste decizii susțin obiectivele de modernizare și eficientizare din Planul de administrare, însă analiza documentară arată că deciziile sunt, în general, scurte și orientate pe aprobare, nu pe explicarea rațiunii strategice sau a impactului anticipat.

Pentru o abordare mai matură, CA ar putea solicita ca propunerile de decizie cu impact operațional sau investițional să includă un rezumat de business case: obiectiv strategic susținut, cost estimat, sursă de finanțare, risc principal, indicator afectat și termen de implementare. Un asemenea format nu îngreunează decizia, ci oferă o pistă de audit clară și ajută CA să urmărească dacă aprobările se transformă în rezultate operaționale.

6.4 Audit, control intern, control financiar și risc

Documentele analizate indică o atenție constantă acordată funcțiilor de control. CA a avizat rapoarte de audit public intern pe teme precum sistemul de control intern managerial, formarea veniturilor, prevenirea corupției, sistemul de urmărire și control al consumurilor de carburanți și piese de schimb, precum și salarizarea personalului. De asemenea, au fost analizate rapoarte privind controlul financiar de gestiune și

controlul financiar preventiv, planul anual și planul multianual de audit intern, raportul comitetului de audit și registrul riscurilor.

Această zonă este una dintre cele mai solide din perspectiva documentară. Funcționarea comitetului de audit și a comitetului de gestionare a riscurilor arată existența unui circuit de supraveghere specializat. Totuși, un sistem de control matur nu se rezumă la existența rapoartelor; el necesită urmărirea implementării recomandărilor. De aceea, recomandarea principală este introducerea unui registru unic de recomandări audit/risc/control, cu responsabil, termen, status, risc rezidual și raportare trimestrială către CA.

6.5 Guvernanță corporativă, mandate și remunerare

În 2025, CA a abordat teme relevante pentru guvernanța corporativă: aprobarea indicatorilor de performanță, rapoartele comitetului de nominalizare și remunerare, modificarea contractelor de mandat, ajustarea indemnizațiilor fixe și variabile în contextul modificărilor aduse OUG nr. 109/2011 prin Legea nr. 158/2025, precum și politica de remunerare a administratorilor și directorilor. Din perspectivă de guvernanță, aceste decizii sunt sensibile, deoarece leagă performanța raportată de remunerație și de responsabilitatea organelor de conducere.

Documentele indică faptul că CA a tratat aceste teme prin intermediul comitetului de nominalizare și remunerare și al deciziilor formale. Pentru a întări protecția de independență și transparență, recomandarea este ca orice decizie privind remunerarea să includă explicit temeiul legal, indicatorii utilizați, rezultatul calculului, eventualele plafoane aplicate și confirmarea că persoanele vizate nu au influențat procesul de evaluare sau decizie.

6.6 Litigii, resurse umane și organizare internă

CA a analizat și aprobat decizii legate de litigii, despăgubiri, reorganizare, modificarea organigramei și a statului de funcții, blocarea unor posturi, stabilirea unor categorii de salariați cu răspundere materială și acordarea de prime sau ajutoare. În special deciziile privind concluziile comisiilor de analiză a cauzelor care au condus la despăgubiri pentru salariați concediați arată că CA a încercat să clarifice responsabilitățile și să stabilească tratamentul contabil al obligațiilor rezultate din hotărâri judecătorești.

Această arie este importantă deoarece resursele umane și disciplina organizațională influențează direct calitatea serviciului public. Totodată, deciziile privind reorganizări, litigii și drepturi salariale pot genera risc financiar și reputațional. CA trebuie să trateze aceste teme nu doar ca aprobare de costuri, ci ca sursă de lecții instituționale: ce a generat litigiul, ce procedură trebuie modificată, ce responsabilitate trebuie clarificată și cum se evită repetarea situației.

6.7 Relația cu comunitatea și sponsorizări

Deciziile CA includ numeroase aprobări de sponsorizări, ajutoare materiale și facilitarea unor activități cu impact comunitar. Într-o societate publică locală, relația cu comunitatea este relevantă și poate susține reputația și încrederea publică. Totuși, din perspectivă de guvernare, aceste decizii trebuie încadrate într-o politică transparentă și predictibilă: criteriile de eligibilitate, plafoane, justificare, raportare anuală și verificarea absenței conflictelor de interese. Fără o astfel de politică, riscul nu este neapărat valoarea individuală a sponsorizărilor, ci percepția de discreționar sau de fragmentare a deciziei.

7. Rezultatele companiei și monitorizarea ICP/OPAMEPIP 651/2024

Cadrul de indicatori

OPAMEPIP nr. 651/2024 stabilește niveluri minime ale indicatorilor de performanță pentru întreprinderile publice și constituie un reper pentru alegerea, stabilirea și negocierea indicatorilor-cheie de performanță. Pentru Salubris, documentele de remunerare și raportările trimestriale indică folosirea unei arhitecturi de indicatori financiari și nefinanciari: investiții, lichiditate, rotația activelor/stocurilor, rentabilitate, dividende, instruire sau ore de formare, retenție/satisfacție clienți și indicatori de guvernare corporativă, precum independența membrilor CA, numărul reuniunilor și rata de participare.

În raport cu acest cadru, CA are două responsabilități distincte. Prima este responsabilitatea formală: aprobarea și transmiterea indicatorilor, includerea lor în contractele de mandat și monitorizarea periodică. A doua este responsabilitatea managerială: interpretarea rezultatelor, identificarea cauzelor deviațiilor, solicitarea de măsuri corective și asigurarea faptului că indicatorii nu devin un exercițiu de calcul, ci un mecanism real de îmbunătățire a performanței.

Raportare ICP	Administratori neexecutivi - total general ponderat	Administrator executiv/DG - total general ponderat	Observație
T1 2025	187,67%	124,76%	Toate zonele au fost raportate peste pragul minim documentar; necesară citirea pe indicator brut.
T2 2025	270,11%	131,94%	Creștere puternică la indicatorii

Raportare ICP	Administratori neexecutivi - total general ponderat	Administrator executiv/DG - total general ponderat	Observație
			financiari/nefinanciari ai administratorilor neexecutivi.
T3 2025	349,81%	147,93%	Documentele includ și raportul privind executarea contractului de mandat al DG pentru T3.
T4 2025	402,50%	506,90%	Supraproperformanță raportată foarte mare, care reclamă interpretare calitativă și eventual plafonare metodologică.

Interpretarea rezultatelor

Rezultatele ICP raportate sunt, la nivel documentar, favorabile. Pentru administratorii neexecutivi, scorul total general ponderat crește de la 187,67% la trimestrul I la 402,50% la finalul anului. Indicatorii de guvernare - independența membrilor CA, numărul reuniunilor și participarea - apar realizați la 100% în raportările trimestriale. Aceste elemente susțin concluzia că structura de guvernare a funcționat formal și că CA a avut o prezență și o frecvență de lucru compatibile cu obligațiile sale.

Totuși, supra-realizarea masivă a unor indicatori poate distorsiona lectura performanței. De exemplu, dacă un indicator financiar generează un scor foarte mare prin formula utilizată, acesta poate crește scorul total fără ca impactul asupra calității serviciului public să fie proporțional. CA trebuie să solicite rapoarte care prezintă atât „scorul de remunerare”, cât și „analiza de management”: ce s-a întâmplat efectiv, de ce s-a depășit sau nu ținta, ce riscuri implică rezultatul și dacă este sustenabil.

Rezultate financiare și operaționale relevante

Rapoartele trimestriale și deciziile CA indică o preocupare constantă pentru dinamica veniturilor și cheltuielilor. Pentru trimestrul III 2025, documentul privind executarea contractului de mandat al Directorului General include valori cumulate care arată venituri totale realizate de aproximativ 148,24 mil. lei față de un BVC previzionat de aproximativ 137,68 mil. lei, cheltuieli totale de aproximativ 131,76 mil. lei față de 128,69 mil. lei și rezultat net de aproximativ 13,85 mil. lei față de 7,91 mil. lei. Aceste date indică o performanță financiară favorabilă la acel moment, dar și necesitatea urmării controlului cheltuielilor și a cauzelor care au generat diferențele față de buget.

Recomandare specifică pentru ICP

CA ar trebui să aprobe o notă metodologică internă de interpretare a ICP: raportare brută, raportare ponderată, explicația deviațiilor, plafonarea scorurilor extreme, impactul asupra componentei variabile și legătura cu obiectivele din Planul de administrare. Aceasta ar reduce riscul ca indicatorii să fie percepuți ca un exercițiu de remunerare, nu ca instrument de management.

8. Evaluarea activității CA pe dimensiuni de guvernare

Evaluarea de mai jos este o evaluare documentară a CA ca organ colegial. Ea nu înlocuiește evaluarea individuală a membrilor și nu pretinde să surprindă calitatea fiecărei intervenții în ședințe. Scopul este să ofere o imagine structurată asupra modului în care activitatea CA, așa cum rezultă din documentele disponibile, se aliniază la mandat, la planul de administrare și la cerințele de performanță.

Dimensiune evaluată	Aprecie documentară	Argument
Strategie și orientare pe rezultate	Bun	CA a aprobat buget, tarife, achiziții, indicatori și rapoarte care susțin Planul de administrare; legătura decizie-obiectiv strategic trebuie documentată mai clar.
Supraveghere financiară și performanță	Bun spre foarte bun	Flux recurent de rapoarte lunare și trimestriale; aprobare situații financiare și ICP; necesar dashboard consolidat și explicații pentru deviații.
Managementul riscurilor și control intern	Bun	Comitet de riscuri, registru riscuri, audit intern și rapoarte CFG; necesar registru unic de recomandări și status implementare.
Conformitate, etică și integritate	Bun	Cod etic, audit prevenire corupție, raportări către AMEPIP; necesară consolidarea politicilor de conflicte de interese, sponsorizări și transparență decizională.
Funcționare CA și procese de lucru	Adecvat spre bun	Decizii numeroase și regulate; procese-verbale și decizii semnate; recomandată digitalizarea registrului, clarificarea unor date și un calendar anual de board pack.

Dimensiune evaluată	Aprecieri documentară	Argument
Relația cu AGA/autoritatea tutelară	Bun	Rapoarte și adrese către AMEPIP/Primărie; CA a acționat pe cerințe legale și de raportare, inclusiv pe Legea 158/2025.
Cultură de guvernare și îmbunătățire continuă	De consolidat	Comitetele există și raportează; următorul nivel este evaluarea calității deliberării, formarea CA și follow-up-ul recomandărilor.

Diagnosticul general

Diagnosticul general este pozitiv, dar nu lipsit de zone de îmbunătățire. CA a acoperit majoritatea ariilor relevante pentru o întreprindere publică: finanțe, buget, indicatori, audit, risc, control, achiziții, tarife, resurse umane, litigii și raportare. Aceasta indică un nivel bun de activitate și de disciplină documentară. În același timp, o parte importantă a deciziilor are caracter administrativ și recurent, iar documentele nu surprind întotdeauna rațiunea strategică, riscurile analizate sau impactul urmărit. Această observație nu diminuează conformitatea formală, dar arată unde CA poate evolua de la „aprobare și monitorizare” la „pilotaj strategic”.

În termeni de guvernare corporativă, maturitatea CA poate fi sintetizată astfel: funcția de supraveghere este activă, funcția de control este documentată, funcția de raportare este prezentă, iar funcția strategică este vizibilă, dar poate fi întărită prin instrumente de follow-up, dashboard-uri, sesiuni strategice și maparea fiecărei decizii importante la Planul de administrare și la indicatorii asumați.

Ce ar însemna „nivelul următor” pentru CA

Un CA mai matur nu aprobă doar liste de decizii, ci urmărește un tablou coerent: ce obiectiv strategic este susținut, ce risc este redus, ce indicator se îmbunătățește, ce cost este asumat, cine implementează și când se revine cu follow-up. Această schimbare nu presupune birocratizare, ci disciplină de management și trasabilitate.

9. Concluzii și recomandări

Concluzii

Consiliul de Administrație al Salubris S.A. Iași a desfășurat în 2025 o activitate consistentă, documentată prin 54 de decizii și printr-un set amplu de rapoarte, procese-verbale și documente de monitorizare. Activitatea CA este aliniată, în ansamblu, cu atribuțiile din Actul constitutiv și cu direcțiile Planului de administrare, în special în ceea ce privește supravegherea financiară, monitorizarea indicatorilor, aprobarea bugetului și menținerea cadrului de control intern, audit și management al riscurilor.

CA a tratat indicatorii-cheie de performanță ca instrument de monitorizare periodică, nu exclusiv ca anexă formală la contractele de mandat. Raportările trimestriale indică realizări peste țintele stabilite, inclusiv la indicatorii de guvernare, însă valorile foarte ridicate ale scorurilor ponderate recomandă o interpretare prudentă și o clarificare metodologică privind plafonarea, relevanța și sustenabilitatea performanței.

Comitetele CA au avut un rol real în 2025. Comitetul de nominalizare și remunerare a abordat politica de remunerare, indicatorii și modificările contractuale; comitetul de audit a urmărit auditul, controlul intern și raportarea financiară; comitetul de gestionare a riscurilor a analizat riscurile și sistemul de management al riscurilor. Principalul pas de îmbunătățire este transformarea recomandărilor acestor comitete într-un registru urmărit regulat de CA.

Zona de îmbunătățire principală nu este lipsa activității, ci modul de structurare și evidențiere a impactului. Deciziile CA sunt numeroase și acoperă domenii relevante, dar documentele pot fi îmbunătățite prin justificări mai clare, mapare la obiective strategice, responsabilități de implementare și termene de follow-up. Aceasta este diferența dintre o guvernare conformă și o guvernare performantă.

Recomandări prioritizate

#	Recomandare	Motiv / efect așteptat	Responsabil sugerat	Termen
1	Standardizarea board pack-ului lunar/trimestrial	Introducerea unui pachet standard cu performanță financiară, operațională, riscuri, audit, stadiu decizii și indicatori. Va reduce dependența de decizii fragmentate și va crește calitatea supravegherii.	CA / DG / Secretariat CA	T2 2026
2	Registru de follow-up al deciziilor CA	Fiecare decizie relevantă să aibă responsabil, termen, status și document de închidere. Aceasta va permite CA să urmărească implementarea și nu doar aprobarea.	Secretariat CA	T2 2026
3	Maparea deciziilor la Planul de administrare și ICP	Pentru deciziile strategice, materialul de aprobare să indice obiectivul din Plan și indicatorul afectat. Această practică întărește trasabilitatea și legătura cu mandatul.	DG / Departamente suport	T3 2026
4	Nota metodologică privind interpretarea ICP	Raportare brută + scor ponderat + explicație deviații + plafonare recomandată pentru scorurile extreme. Recomandare importantă pentru corelarea performanței cu remunerația variabilă.	CNR / CA / Financiar	T3 2026

#	Recomandare	Motiv / efect așteptat	Responsabil sugerat	Termen
5	Registru unic audit-risc-control	Centralizarea recomandărilor din audit intern, comitet audit, comitet riscuri, CFG și controale externe, cu status trimestrial către CA.	Comitet audit / Comitet riscuri	T3 2026
6	Politică de sponsorizări și sprijin comunitar	Stabilirea unor criterii clare, plafoane, aprobări, raportare anuală și verificare a conflictelor de interese pentru sponsorizări și ajutoare.	CA / Juridic / Conformitate	T4 2026
7	Calendar anual de teme strategice CA	Pe lângă ședințele operative, CA să aibă sesiuni dedicate pentru buget, tarifpozițe, investiții, riscuri majore, capital uman, digitalizare și ESG.	Președinte CA / Secretariat CA	Anual
8	Clarificarea și digitalizarea registrului deciziilor	Corectarea anomaliilor de date, păstrarea deciziilor în format lizibil, cu anexele și referatele aferente, într-un dosar digital unic.	Secretariat CA / Juridic	T2 2026
9	Program de formare CA	Actualizări privind OUG 109/2011, Legea 158/2025, OPAMEPIP 651/2024, ESG/raportare de durabilitate, tarifare și managementul riscurilor.	CA / CNR	T4 2026

Pe baza documentelor analizate, CA Salubris S.A. Iași poate fi caracterizat ca un consiliu activ, care a asigurat o supraveghere documentată asupra activității societății în anul 2025. Pentru a trece la un nivel superior de maturitate, CA trebuie să continue disciplina de raportare, dar să crească explicitarea impactului strategic al deciziilor, urmărirea implementării și calitatea instrumentelor de management utilizate în ședințe.