



# RAPORT DE EVALUARE A DIRECTORULUI GENERAL

ec. Cătălin Neculau | Societatea Salubris S.A. Iași

Tip document	Raport documentar de evaluare a execuției mandatului Directorului General
Destinatar	Consiliul de Administrație al Societății Salubris S.A. Iași
Perioada evaluată	Anul 2025
Cadru de analiză	OUG nr. 109/2011, Act constitutiv, Plan de administrare 2023-2027, contract mandat/ICP, OPAMEPIP nr. 651/2024
Documente de bază	Politica de remunerare 2025; rapoarte ICP T1-T4; decizii CA; rapoarte audit/risc/CNR; registru riscuri; raport T3 mandat DG
Data versiunii	Mai 2026

## Notă privind caracterul raportului

Raportul este destinat Consiliului de Administrație și formulează o apreciere profesională pe baza probelor documentare puse la dispoziție. Nu constituie audit financiar, investigație de legalitate sau reverificare contabilă. Valorile financiare și indicatorii sunt preluați din documentele oficiale ale societății și sunt interpretați în limitele metodologice menționate.

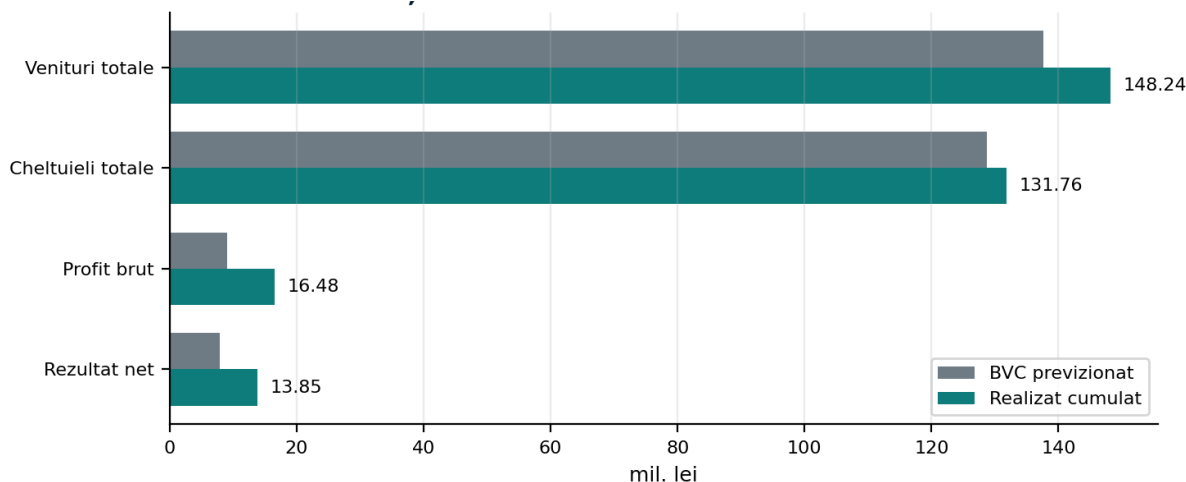
**Calificativ propus: BUN SPRE FOARTE BUN,  
cu recomandări de consolidare metodologică**

## Tablou sintetic al evaluării

Evaluarea indică o execuție favorabilă a mandatului Directorului General în anul 2025, reflectată prin raportări trimestriale ale indicatorilor de performanță peste nivelurile planificate și prin rezultate financiare la trimestrul III peste BVC pe indicatorii principali. Citirea rezultatelor trebuie făcută prudent, deoarece scorul total ICP din trimestrul IV este puternic amplificat de componenta financiară, în special de indicatorul privind rotația activelor.

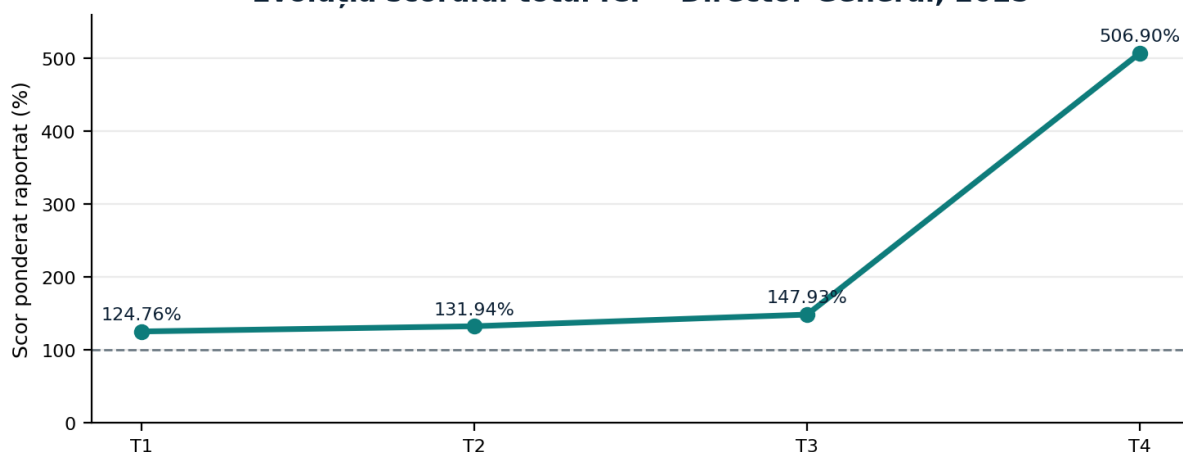
<b>506,90%</b> <b>ICP total T4</b> scor ponderat raportat pentru DG	<b>147,93%</b> <b>ICP total T3</b> nivel înainte de saltul T4	<b>148,24 mil. lei</b> <b>venituri T3</b> +7,67% față de BVC
<b>13,85 mil. lei</b> <b>rezultat net T3</b> +75,16% față de BVC	<b>4</b> <b>raportări ICP</b> T1, T2, T3, T4 2025	<b>20.128 lei</b> <b>indemnizație fixă</b> stabilită prin decizia CA nr. 44/2025

### Execuție financiară T3 2025 - BVC vs. realizat



Grafic 1. Execuție financiară T3 2025 - valori cumulate de la începutul anului.

### Evoluția scorului total ICP - Director General, 2025



Grafic 2. Evoluția scorului total ICP raportat pentru Directorul General.

**Sursa datelor:** Raport T3 privind executarea contractului de mandat al Directorului General; raportările ICP T1-T4 2025; deciziile CA privind remunerarea și indicatorii.

## Cuprins

Secțiune	Conținut
1	Rezumat executiv
2	Metodologie, documente și limite ale evaluării
3	Contextul societății și rolul Directorului General
4	Analiza execuției contractului de mandat
5	Realizarea direcțiilor din Planul de administrare 2023-2027
6	Rezultatele întreprinderii publice în anul 2025
7	Indicatorii de performanță și componenta variabilă
8	Guvernanță, control intern, risc și conformitate
9	Concluzii și recomandări pentru Consiliul de Administrație
<b>Anexa 1</b>	Documente analizate și limitări de probă
<b>Anexa 2</b>	Matrice de evaluare documentară
<b>Anexa 3</b>	Tabel sinteză ICP T1-T4

### Cheia de citire

Raportul separă între rezultatele societății ca întreprindere publică, responsabilitatea Directorului General de conducere și coordonare, precum și limitele documentare ale atribuirii. Acolo unde documentele sunt co-semnate de Directorul General și de funcțiile economice/suport, evaluarea reține responsabilitatea managerială a DG, fără a individualiza contribuții operaționale care nu sunt documentate nominal.

## 1. Rezumat executiv

### 1.1. Concluzie generală

Pe baza documentelor analizate, activitatea Directorului General al Salubris S.A. Iași în anul 2025 poate fi evaluată favorabil, cu un calificativ documentar propus de „Bun spre foarte bun”. Concluzia este susținută de îndeplinirea indicatorilor de performanță raportați trimestrial, de menținerea unui cadru activ de raportare către Consiliul de Administrație și AMEPIP și de rezultatele financiare cumulate la trimestrul III, care depășesc nivelurile bugetate la venituri, profit brut, rezultat net și productivitatea muncii.

Punctul forte al mandatului îl reprezintă capacitatea de execuție financiară și operațională documentată prin raportări recurente: veniturile cumulate la trimestrul III au fost de aproximativ 148,24 mil. lei față de un BVC previzionat de 137,68 mil. lei, iar rezultatul net a fost de aproximativ 13,85 mil. lei față de 7,91 mil. lei. Aceste rezultate indică o poziție financiară favorabilă în stadiul documentelor disponibile, fără a substitui situațiile financiare anuale finale sau auditul extern.

În același timp, scorul ICP total raportat pentru trimestrul IV, de 506,90%, trebuie interpretat cu prudență. Valoarea este favorabilă ca raportare de performanță, însă este amplificată de componenta financiară, în special de indicatorul de rotație a activelor. Pentru decizia CA privind componenta variabilă, raportul recomandă citirea concomitentă a scorului ponderat, a valorilor brute ale indicatorilor, a cauzelor abaterilor și a sustenabilității rezultatului.

#### Calificativ documentar propus

BUN SPRE FOARTE BUN. Se recomandă menținerea evaluării favorabile a execuției mandatului, cu condiția consolidării raportării de tip management dashboard, a clarificării metodologice a ICP și a urmăririi sistematice a recomandărilor audit/risc/control.

Dimensiune	Constatare de sinteză	Nivel documentar
<b>Contract de mandat și raportare</b>	Mandatul DG este referit în raportările T3, iar indicatorii și componenta variabilă au fost aprobate prin decizii CA.	Bun, cu limitare
<b>Performanță financiară</b>	Rezultatele cumulate T3 depășesc BVC la venituri, profit brut, rezultat net și productivitate. Cheltuielile sunt peste BVC, dar într-o proporție semnificativ mai mică decât creșterea profitului.	Foarte bun
<b>ICP și componenta variabilă</b>	Scorurile trimestriale DG sunt peste 100%, cu salt major la T4. Este necesară o notă internă de interpretare/plafonare pentru scorurile extreme.	Bun spre foarte bun
<b>Serviciu public și client</b>	Indicatorul privind satisfacția clienților a fost raportat la 100% în T1-T3 și 123,78% la T4, susținând o imagine favorabilă a performanței de serviciu public.	Bun
<b>Risc, audit și control intern</b>	Există rapoarte de audit, control financiar și risc; sistemul este funcțional, dar se recomandă un tracker unic de măsuri și termene.	Bun

## 2. Metodologie, documente și limite ale evaluării

### 2.1. Scopul raportului

Raportul are ca scop furnizarea către Consiliul de Administrație a unei analize documentare privind modul în care Directorul General a executat mandatul în anul 2025, prin corelarea obligațiilor de mandat, a Planului de administrare, a deciziilor CA, a indicatorilor-cheie de performanță și a rezultatelor întreprinderii publice. Evaluarea este construită pentru uzul CA în exercitarea rolului său de supraveghere a conducerii executive.

### 2.2. Metoda de lucru

Metoda utilizată este analiza documentară cu triangulare. Prin triangulare se înțelege corelarea mai multor tipuri de probe - acte constitutive, Plan de administrare, rapoarte ICP, decizii CA, rapoarte ale comitetelor, rapoarte de audit/control și registrul riscurilor - pentru a evita concluziile bazate pe o singură sursă. Nu au fost reperformate calcule contabile și nu a fost finalizat auditul financiar la data evaluării.

Categorie de probe	Documente utilizate	Rol în evaluare
<b>Mandat și remunerare</b>	Politica și criteriile de remunerare 2025; decizia CA nr. 6/27.02.2025; decizia CA nr. 44/27.11.2025; decizia CA nr. 50/19.12.2025; raport T3 mandat DG.	Stabilirea cadrului contractual, a indicatorilor și a componentei variabile.
<b>Strategie și planificare</b>	Planul de administrare 2023-2027; BVC 2025; decizia CA nr. 9 privind bugetul, investițiile și estimările 2026-2027.	Corelarea acțiunilor DG cu direcțiile aprobate de CA/AGA.
<b>Performanță și rezultate</b>	Rapoarte ICP T1-T4 2025; raport T3 privind executarea contractului de mandat; decizii CA privind rapoartele lunare și trimestriale.	Analiza performanței financiare, nefinanciare și a realizării ICP.
<b>Control, risc, audit</b>	Raport Comitet Audit sem. II 2025; Raport Comitet Gestionare Riscuri sem. I 2025; Registrul general al riscurilor 2025; rapoarte de audit intern.	Evaluarea cadrului de control și a supravegherii riscurilor.
<b>Raportare instituțională</b>	Adrese către AMEPIP/autoritatea tutelară; decizii CA privind transmiterea și aprobarea rapoartelor.	Verificarea trasabilității raportării și a conformării cu obligațiile de guvernare.

### 2.3. Limite metodologice

Analiza execuției contractului de mandat se bazează pe documentele care îl referă explicit - în special raportul T3 privind executarea contractului de mandat, deciziile CA privind indicatorii și remunerarea, politica de remunerare și raportările ICP. Această limitare este tratată în raport și nu împiedică o evaluare documentară a execuției, dar recomandă completarea dosarului CA cu contractul integral și actele adiționale aferente.

Rezultatele financiare finale ale exercițiului 2025 nu erau finalizate până la data întocmirii prezentului raport de evaluare. Analiza financiară detaliată se bazează pe datele cumulate la trimestrul III, iar analiza de performanță anuală se bazează pe raportarea ICP la 31.12.2025.

Raportul nu individualizează contribuții care nu sunt probate documentar. Acolo unde rapoartele sunt semnate de Directorul General împreună cu funcții economice/suport sau unde deciziile aparțin CA, raportul atribuie Directorului General responsabilitatea managerială de conducere și coordonare, nu execuția materială exclusivă a tuturor operațiunilor.

### 3. Contextul societății și rolul Directorului General

#### 3.1. Contextul întreprinderii publice

Salubris S.A. Iași funcționează ca operator de servicii publice de salubritate, într-un sector în care performanța economică trebuie corelată cu continuitatea serviciului, calitatea operațională, cerințele de mediu, raportarea către autoritatea publică tutelară și respectarea cerințelor de guvernare corporativă. Activitatea este expusă la riscuri operaționale, financiare, reputaționale și de conformitate, iar Directorul General are rolul de interfață executivă între obiectivele aprobate de CA și implementarea curentă.

#### 3.2. Rolul executiv al Directorului General

Planul de administrare și actele societare descriu un rol executiv centrat pe conducerea curentă a societății, organizarea și controlul activității, implementarea politicilor financiare și operaționale, coordonarea personalului, reprezentarea societății în relațiile cu terții și susținerea raportării către Consiliul de Administrație. În logica sistemului unitar, CA stabilește direcțiile și monitorizează, iar Directorul General organizează execuția și răspunde pentru implementare.

Arie de responsabilitate	Conținut operațional	Relevanță pentru evaluare
<b>Conducere curentă</b>	Organizarea și coordonarea activității societății, inclusiv funcțiile suport și operaționale.	Înaltă - baza execuției mandatului.
<b>Buget și performanță</b>	Propunerea și implementarea bugetului, urmărirea veniturilor, cheltuielilor și indicatorilor.	Înaltă - legată de rezultate și componenta variabilă.
<b>Control intern și risc</b>	Asigurarea funcționării proceselor de control, audit intern, control financiar și management al riscurilor.	Înaltă - condiție pentru guvernare și sustenabilitate.
<b>Serviciu public</b>	Menținerea calității, continuității și eficienței serviciului de salubritate.	Înaltă - mandat public și relație cu comunitatea.
<b>Raportare instituțională</b>	Raportări către CA, AGA/autoritate tutelară și AMEPIP, inclusiv raportările ICP.	Înaltă - trasabilitate și conformare.

Arie de responsabilitate	Conținut operațional	Relevanță pentru evaluare
<b>Interpretare</b> Evaluarea Directorului General nu este o evaluare a CA și nu transferă asupra DG deciziile de guvernanță ale Consiliului. Ea analizează execuția managerială în raport cu mandatul, cu indicatorii aprobați și cu rezultatele întreprinderii publice, în limitele documentelor disponibile.		

## 4. Analiza execuției contractului de mandat

### 4.1. Repere contractuale documentate

Raportul T3 privind executarea contractului de mandat menționează că Directorul General a fost numit inițial în baza deciziei CA nr. 2/07.06.2019 și că mandatul a fost reînnoit pentru patru ani în baza deciziei CA nr. 2/07.06.2023, prin contractul de mandat nr. 21836/07.06.2023. Acest reper este utilizat pentru raportarea la obligațiile de mandat în anul 2025.

Decizia CA nr. 6/27.02.2025 a aprobat includerea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari ca anexă la contractul de mandat al Directorului General și a stabilit componenta variabilă în funcție de îndeplinirea indicatorilor. Ulterior, deciziile CA nr. 44/27.11.2025 și nr. 50/19.12.2025 au tratat modificările privind indemnizația fixă, componenta variabilă și actele adiționale în contextul modificărilor legislative.

Obligație / temă	Probe documentare 2025	Constatare	Aprecieri
Conducerea curentă a societății	Planul de administrare; decizii CA lunare privind venituri/cheltuieli; raport T3 mandat DG.	Activitatea curentă a fost raportată periodic către CA, iar rezultatele financiare T3 sunt favorabile.	Îndeplinit documentar
Indicatori de performanță și componenta variabilă	Decizia CA nr. 6/2025; Politica de remunerare; rapoarte ICP T1-T4.	Indicatorii au fost aplicați trimestrial; scorurile raportate sunt peste ținte, cu necesitatea interpretării calitative a T4.	Îndeplinit, cu prudență metodologică
Buget, investiții și eficiență financiară	Decizia CA nr. 9/2025; raport T3 financiar; decizii privind PAA, tarife, active.	Datele T3 indică depășirea BVC la venituri și profit; cheltuielile depășesc BVC cu o marjă mai mică decât creșterea profitului.	Bun spre foarte bun
Raportare către CA/AMEPIP	Decizii CA nr. 13, 28, 41; Adresa transmisă AMEPIP pentru T4.	Raportările trimestriale și transmiterea către AMEPIP sunt documentate.	Bun
Risc, control intern, audit	Rapoarte Comitet Audit, Comitet Risc, Registrul riscurilor 2025, rapoarte audit intern.	Sistemul funcționează și furnizează informații; urmărirea recomandărilor trebuie consolidată într-un tracker unic.	Bun
Conformitate privind remunerarea	CNR sem. II 2025; decizia CA nr. 44 și nr. 50.	Remunerarea DG a fost revizuită în contextul Legii nr. 158/2025 și al modificărilor OUG 109/2011.	Îndeplinit procedural

### 4.2. Aprecieri

Execuția contractului de mandat este evaluată pozitiv din perspectiva documentelor disponibile. Consiliul are probe privind aprobarea și monitorizarea indicatorilor, raportarea trimestrială, supravegherea rezultatelor financiare și adaptarea contractuală la modificările legislative.

## 5. Realizarea direcțiilor din Planul de administrare 2023-2027

Planul de administrare 2023-2027 stabilește direcții relevante pentru managementul executiv: eficiență economică, modernizarea serviciilor, orientarea către client, îmbunătățirea controlului costurilor, conformarea de mediu, formarea personalului și consolidarea relației cu comunitatea. În anul 2025, activitatea Directorului General trebuie citită ca execuție a acestor direcții sub supravegherea CA.

Direcție strategică	Așteptare pentru DG	Evidențe 2025	Apreciere
<b>Eficiență economică</b>	Urmărirea veniturilor, cheltuielilor, cash-flow-ului, tarifelor și profitabilității.	Raportări lunare CA; BVC 2025; date T3 cu venituri și rezultat net peste BVC.	Favorabil
<b>Modernizarea serviciilor</b>	Implementarea achizițiilor, investițiilor și actualizarea capacității operaționale.	Program anual de achiziții; modificări PAA; decizii privind active, tarife DDD/ITP și echipamente.	Bun, cu nevoie de follow-up investiții
<b>Orientarea către client</b>	Calitate, comunicare, satisfacție și retenție clienți.	Scor satisfacție clienți raportat 100% T1-T3 și 123,78% T4; indicatori de serviciu public monitorizați.	Bun
<b>Control intern și risc</b>	Menținerea unui sistem de control intern și management al riscurilor.	Rapoarte audit/control, registru riscuri, comitet de risc și audit.	Bun, de consolidat prin tracker
<b>Capital uman</b>	Formare, disciplină, eficiență și productivitate.	Indicatorul ore formare per angajat peste prag la T3/T4; productivitate T3 peste BVC.	Bun
<b>Conformare și mediu</b>	Respectarea normelor de mediu și management integrat.	Registrul riscurilor și rapoartele de risc indică măsuri ESG, SSM, mediu și calitate.	Adecvat / bun

### Observație de management

Legătura dintre deciziile CA, acțiunile DG, obiectivele din Planul de administrare și indicatorii ICP este vizibilă, dar poate fi documentată mai explicit. Recomandarea este ca fiecare raport trimestrial al DG să includă o secțiune standard: obiectiv strategic, rezultat, abatere, cauză, risc, măsură corectivă, termen și responsabil.

## 6. Rezultatele întreprinderii publice în anul 2025

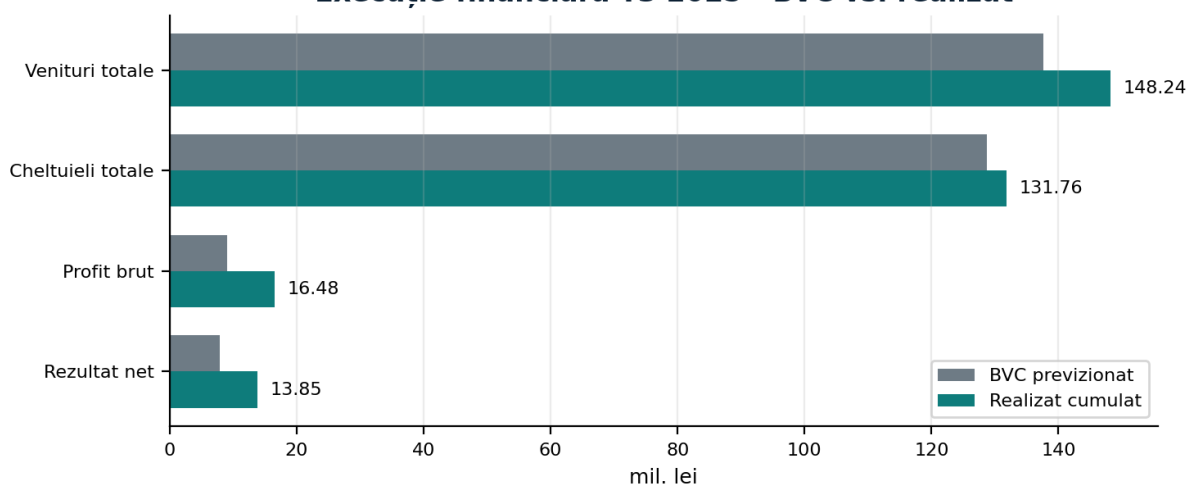
### 6.1. Rezultate financiare la trimestrul III 2025

Analiza financiară detaliată se bazează pe situația financiară/raportările contabile la sfârșitul trimestrului III 2025, astfel cum sunt prezentate în raportul privind executarea contractului de mandat al Directorului General. Datele indică un profil favorabil: veniturile și rezultatul net depășesc BVC, iar creșterea cheltuielilor este inferioară, ca procent, creșterii profitului brut și rezultatului net.

Indicator	BVC T3	Realizat T3	Diferență	Abatere %
<b>Venituri totale</b>	137 676 000.00	148 240 115.77	10 564 115.77	7.67%

Indicator	BVC T3	Realizat T3	Diferență	Abatere %
<b>Cheltuieli totale</b>	128 688 000.00	131 764 736.82	3 076 736.82	2.39%
<b>Profit brut</b>	8 988 000.00	16 475 378.95	7 487 378.95	83.30%
<b>Impozit pe profit</b>	1 081 440.00	2 626 215.00	1 544 775.00	142.84%
<b>Rezultat net</b>	7 906 560.00	13 849 163.95	5 942 603.95	75.16%
<b>Productivitatea muncii (lei/pers/lună)</b>	20 822.00	22 917.00	2 095.00	10.06%

### Execuție financiară T3 2025 - BVC vs. realizat



Grafic 3. BVC vs realizat T3 2025, valori exprimate în milioane lei pentru indicatorii principali.

Sursa datelor: Raport T3 privind executarea contractului de mandat al Directorului General, tabelul „Situația financiară/raportările contabile la sfârșitul trimestrului III 2025”.

## 6.2. Interpretare managerială

Veniturile realizate la T3 sunt cu aproximativ 10,56 mil. lei peste BVC, iar rezultatul net este cu aproximativ 5,94 mil. lei peste nivelul bugetat. Aceste rezultate susțin o evaluare favorabilă a execuției financiare în etapa documentată. Cheltuielile totale au depășit BVC cu aproximativ 3,08 mil. lei, respectiv 2,39%, ceea ce impune menținerea disciplinei de control al costurilor, dar nu modifică concluzia generală pozitivă, dată fiind creșterea semnificativă a rezultatului net.

Productivitatea muncii este raportată la 22.917 lei/persoană/lună, față de 20.822 lei/persoană/lună BVC, ceea ce indică o depășire de aproximativ 10,06%. Această evoluție este relevantă pentru mandatul DG, întrucât leagă rezultatele financiare de utilizarea resurselor umane și de eficiența operațională.

## 7. Indicatorii de performanță și componenta variabilă

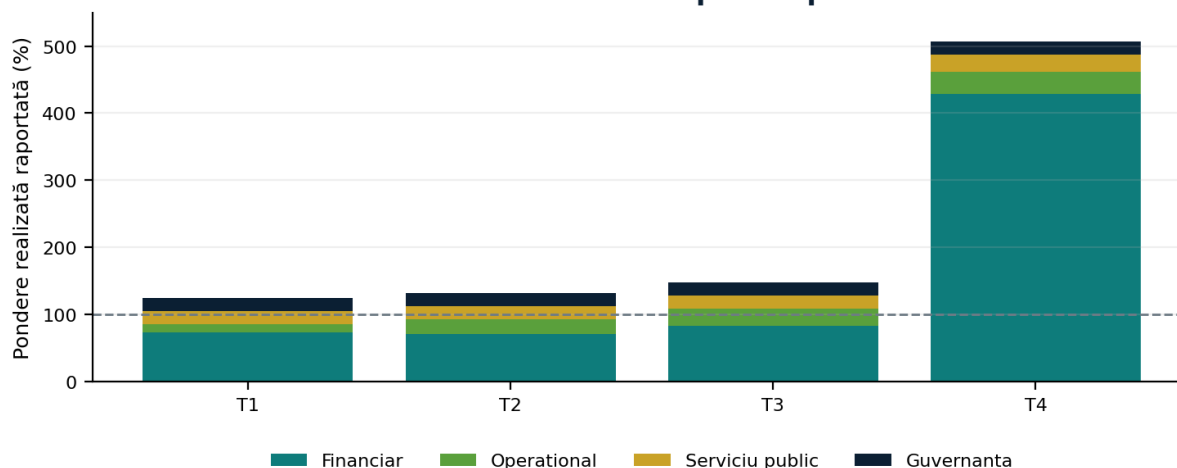
### 7.1. Cadrul ICP al Directorului General

Politica de remunerare 2025 stabilește că remunerația Directorului General este formată din indemnizație fixă și componentă variabilă, iar componenta variabilă are la bază indicatori financiari și nefinanciari negociați și aprobați. Indicatorii directorului general sunt diferiți de cei ai administratorilor neexecutivi și includ componente financiare, operaționale, orientate către serviciul public și de guvernanță corporativă.

Setul de indicatori urmărește, între altele, rata cheltuielilor de capital, lichiditatea imediată/test acid, rotația activelor, marja profitului din exploatare, rata dividendelor, numărul mediu de ore de formare per angajat, scorul satisfacției clienților, stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor și participarea la reuniunile CA.

Trimestru	Financiar	Operațional	Serviciu public	Guvernanță	Total DG
T1	73.49%	11.27%	20.00%	20.00%	<b>124.76%</b>
T2	70.99%	20.95%	20.00%	20.00%	<b>131.94%</b>
T3	82.29%	25.64%	20.00%	20.00%	<b>147.93%</b>
T4	429.20%	32.94%	24.76%	20.00%	<b>506.90%</b>

### Structura scorului ICP pe componente



Grafic 4. Structura scorului ICP raportat pe componente. Componenta financiară explică majoritar saltul T4.

Sursa datelor: Rapoartele „Realizare ICP” pentru trimestrele I, II, III și IV 2025.

## 7.2. Observații privind T4 și componenta variabilă

La trimestrul IV, scorul total DG raportat este 506,90%, în condițiile în care componenta financiară contribuie cu 429,20%. Aceasta nu trebuie citită mecanic ca o creștere proporțională a performanței manageriale reale, ci ca rezultat al formulelor de calcul și al valorilor brute raportate. Din perspectivă de guvernanță, CA ar trebui să distingă între scorul folosit la calculul componentei variabile și analiza de management a performanței.

Indicatorul de rotație a activelor generează în T4 o contribuție ponderată de 347,38%, deși ponderea nominală a indicatorului în arhitectura ICP este de 5%. Această disproporție recomandă o notă metodologică internă privind plafonarea sau interpretarea scorurilor extreme, fără a modifica retroactiv raportarea oficială, ci pentru a fundamenta în mod prudent deciziile CA.

## 8. Guvernanță, control intern, risc și conformitate

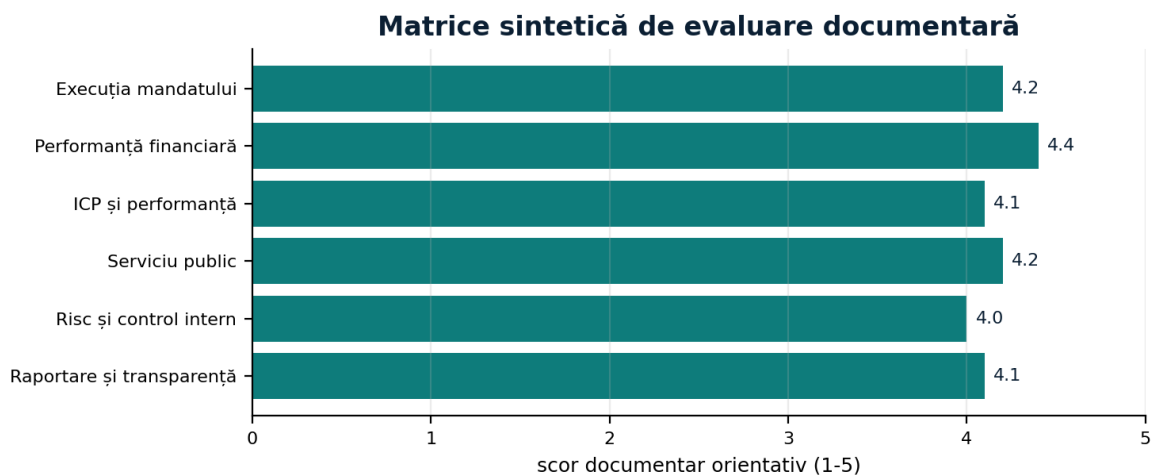
Din perspectiva rolului său executiv, Directorul General este responsabil pentru funcționarea mecanismelor de management, control intern și raportare, sub supravegherea Consiliului de Administrație. Documentele analizate arată existența

unui circuit activ de raportare: comitetul de audit, comitetul de gestionare a riscurilor, registrul general al riscurilor, rapoartele de audit intern și raportările către AMEPIP.

Temă	Probe disponibile	Constatare	Recomandare
<b>Control intern managerial</b>	Raport Comitet Audit sem. II 2025; documente privind SCIM.	Sistemul este funcțional și raportat ca preocupare permanentă.	Integrarea statusului SCIM în board pack trimestrial.
<b>Audit intern</b>	Planuri și rapoarte audit; decizii CA de avizare a rapoartelor.	Auditul intern este activ și acoperă teme relevante: control intern, venituri, prevenire corupție, consumuri, salarizare.	Tracker unic al recomandărilor de audit.
<b>Control financiar</b>	Rapoarte CFG/CFP și decizii CA trimestriale.	Există raportări recurente privind controlul financiar.	Raport scurt pe excepții, risc și măsuri corective.
<b>Managementul riscurilor</b>	Registrul general al riscurilor 2025; raportul comitetului de risc sem. I.	Riscurile sunt identificate pe structuri, inclusiv riscuri financiare, de personal, de mediu și ESG.	Actualizare semestrială CA și status măsuri.
<b>Conformare și integritate</b>	Cod etic, rapoarte audit prevenire corupție, rapoarte CNR.	Cadrul de integritate este documentat; nu au fost identificate incidente individuale privind DG în setul examinat.	Menținerea registrului de conflicte/interese și a sesizărilor.

### 8.1. Apreciere

Cadrul de raportare și control este activ și furnizează informații utile CA. Totuși, calitatea supravegherii poate fi ridicată prin centralizarea recomandărilor audit/control/risc într-un registru unic, cu responsabil, termen, status, dovadă de implementare și risc rezidual. Această recomandare vizează maturizarea guvernantei, nu corectarea unei neconformități documentate a Directorului General.



Grafic 5. Scor documentar orientativ pe dimensiuni de evaluare, 1 - neconform, 5 - excelent.

## 9. Concluzii și recomandări pentru Consiliul de Administrație

### 9.1. Concluzie evaluativă

Consiliul de Administrație poate reține că Directorul General a executat în anul 2025 un mandat cu rezultate documentare favorabile. Scorurile ICP sunt peste nivelurile planificate în toate trimestrele, raportarea către CA și AMEPIP este documentată, iar datele financiare disponibile la trimestrul III indică performanță peste BVC la indicatorii principali de rezultat. Evaluarea propusă este „Bun spre foarte bun”.

Aprecierea favorabilă este însoțită de două precauții: (i) lipsa contractului integral al DG în setul examinat, care impune completarea dosarului de mandat, și (ii) necesitatea interpretării prudente a scorului ICP T4, care este excepțional de ridicat ca urmare a formulelor de calcul. Aceste precauții nu anulează concluzia pozitivă, dar sunt importante pentru decizia CA privind componenta variabilă și pentru trasabilitatea evaluării.

### 9.2. Recomandări prioritizate

#	Recomandare	Motiv / efect așteptat	Responsabil sugerat	Termen
1	<b>Dashboard trimestrial standard pentru CA</b>	O singură structură pentru financiar, operațional, ICP, risc, audit, investiții și măsuri corective.	DG / Financiar / Secretariat CA	T2 2026
2	<b>Notă metodologică ICP</b>	Separarea scorului de remunerare de analiza managerială; explicarea scorurilor extreme și a plafonărilor recomandate.	CA / CNR / Financiar	T3 2026
3	<b>Tracker audit - risc - control</b>	Urmărirea recomandărilor cu responsabil, termen, status și dovadă de implementare.	DG / Audit intern / Comitet audit	T3 2026
4	<b>Raport de investiții tip stage-gate</b>	Urmărirea bugetului, termenelor, riscurilor și impactului asupra serviciului public.	DG / Achiziții / Tehnic	T3 2026
5	<b>Politică de interpretare a performanței nonfinanciare</b>	Calitatea serviciului, satisfacția clienților și instruirea personalului să fie corelate cu date brute și măsuri concrete.	DG / CA	T4 2026

#### Propunere de decizie pentru CA

*CA poate lua act de evaluarea favorabilă a execuției mandatului Directorului General pentru anul 2025 și poate dispune implementarea recomandărilor de trasabilitate, raportare și interpretare ICP, inclusiv completarea dosarului de mandat și instituirea unui tracker audit-risc-control.*



## Anexa 1. Documente analizate și limitări de probă

Cod / set	Document	Utilizare în raport
A02	Act constitutiv Salubris S.A. - actualizat 2025	Cadrul societar, rolul CA și relația cu conducerea executivă.
A06	Plan de administrare 2023-2027	Direcțiile strategice și atribuțiile operaționale relevante pentru DG.
A08	Politica și criteriile de remunerare ale administratorilor și directorilor 2025	Remunerația DG, componenta variabilă și indicatorii ICP.
Decizii CA	Deciziile CA nr. 6, 9, 13, 28, 41, 44, 50 și decizii lunare relevante	Aprobarea indicatorilor, BVC, rapoarte mandat DG, remunerare și raportări.
ICP	Rapoarte ICP T1-T4 2025	Nivelul de realizare a indicatorilor DG și al componentelor ponderate.
B05	Rapoarte CNR, Comitet Audit, Comitet Gestionare Riscuri	Guvernanță, remunerare, audit, control și risc.
D01	Registrul general al riscurilor 2025	Identificarea riscurilor și a măsurilor de atenuare.
A09	Adrese către AMEPIP / autoritatea tutelară	Dovada transmiterii raportărilor de performanță.

Limitarea principală: contractul integral de mandat al Directorului General nu a fost identificat în setul documentar examinat. Raportul utilizează referințele documentare existente și recomandă completarea dosarului cu documentul integral și actele adiționale.

## Anexa 2. Matrice de evaluare documentară

Dimensiune	Scor	Argument documentar	Recomandare
Execuția mandatului	4.2/5	Raportări trimestriale, decizii CA privind indicatorii și remunerarea, rezultate T3 favorabile.	Dosar de mandat complet și fișă anuală de follow-up contractual.
Performanță financiară	4.4/5	Venituri, profit brut, rezultat net și productivitate peste BVC la T3; cheltuieli peste BVC într-o marjă controlată.	Raport lunar/trimestrial cu variații, cauze și acțiuni.
ICP și performanță	4.1/5	Scoruri T1-T4 peste 100%, cu T4 puternic amplificat de componenta financiară.	Notă metodologică de interpretare a scorurilor extreme.
Serviciu public	4.2/5	Satisfacția clienților raportată la 100% T1-T3 și 123,78% T4; continuitatea serviciului este susținută documentar.	Raportare calitativă pe reclamații, satisfacție și retenție clienți.
Risc și control intern	4.0/5	Audit, CFG/CFP și registru de riscuri existente; recomandări de consolidare a follow-up-ului.	Tracker unic audit-risc-control.
Raportare și transparență	4.1/5	Raportări către CA și AMEPIP documentate; necesar board pack standardizat.	Dashboard standard CA și arhivă AMEPIP.

### Scor orientativ

Scorurile de mai sus sunt un instrument de sinteză documentară și nu substituie scorurile oficiale ICP utilizate pentru componenta variabilă a remunerației.

### Anexa 3. Tabel sinteză ICP T1-T4

Trimestru	Capex	Test Acid	Rotație active	Marjă exploatare	Ore formare	Satisfacție clienți	Total DG
<b>T1</b>	0,24%	4,33%	0,16%	1,30%	45,07%	100,00%	<b>124,76%</b>
<b>T2</b>	0,43%	4,04%	0,34%	1,31%	83,78%	100,00%	<b>131,94%</b>
<b>T3</b>	0,60%	4,60%	0,52%	1,54%	102,55%	100,00%	<b>147,93%</b>
<b>T4</b>	1,40%	4,49%	69,48%	1,49%	131,75%	123,78%	<b>506,90%</b>

*Sursa datelor:* Valorile brute și scorurile totale sunt preluate din rapoartele ICP T1-T4 2025. Tabelul nu reproduce toate formulele și ponderile, ci selectează indicatorii relevanți pentru interpretarea managerială.