



Aleea Grădinari, nr. 8  
Tel: 0332.441.918 / 0232.218.253  
Fax: 0232.212.230  
[www.tsiasi.ro](http://www.tsiasi.ro)  
contact@tsiasi.ro

Nr.Reg.Com. J22/773/22.08.2001  
C.U.I. RO14134878  
Capital social 107.470,74 lei  
Cont BRD Iași  
RO36BRDE240SV72465032400

# TERMO - SERVICE S. A.

# RAPORT DE ACTIVITATE

2019

# I

## Caracteristici generale ale activității din anul 2019

Termo - Service S.A. are ca principal obiect de activitate administrarea imobilelor și prezintă în portofoliu, la finalul anului 2019, un număr de 539 de clienți - asociații de proprietari/ locatari, reprezentând 22.581 apartamente.

Situația evoluției portofoliului de clienți pentru perioada 2015-2019 se prezintă astfel :

An	2015	2016	2017	2018	2019
Nr.apartamente	22.979	22.973	22.831	22.497	22.581

**Tab. 1 - Portofoliul de clienți 2015 – 2019**

Comparativ cu anii trecuți se constată o ușoară creștere a portofoliului privind activitatea de administrare.

Activitatea de administrare imobile este activitatea principală a societății și are în componență administrarea financiară, tehnică și juridică a asociațiilor de proprietari, oferind o paletă largă de servicii.

Activitățile secundare pe care societatea le desfășoară sunt după cum urmează:

- ✓ lucrări de întreținere și reparații ale instalațiilor și părților comune ale asociațiilor administrate efectuate de formațiile specializate ale societății noastre,
- ✓ lucrări de întreținere și reparații instalații efectuate la terți,
- ✓ lucrări interioare de zugrăveli, confecții metalice, suduri specializate anvelopări,
- ✓ lucrări de vopsitorie, sigilări aparate individuale de măsură,
- ✓ lucrări de reparații fațade, corecții de vegetație, închiriat nacela, montat tâmplărie PVC.

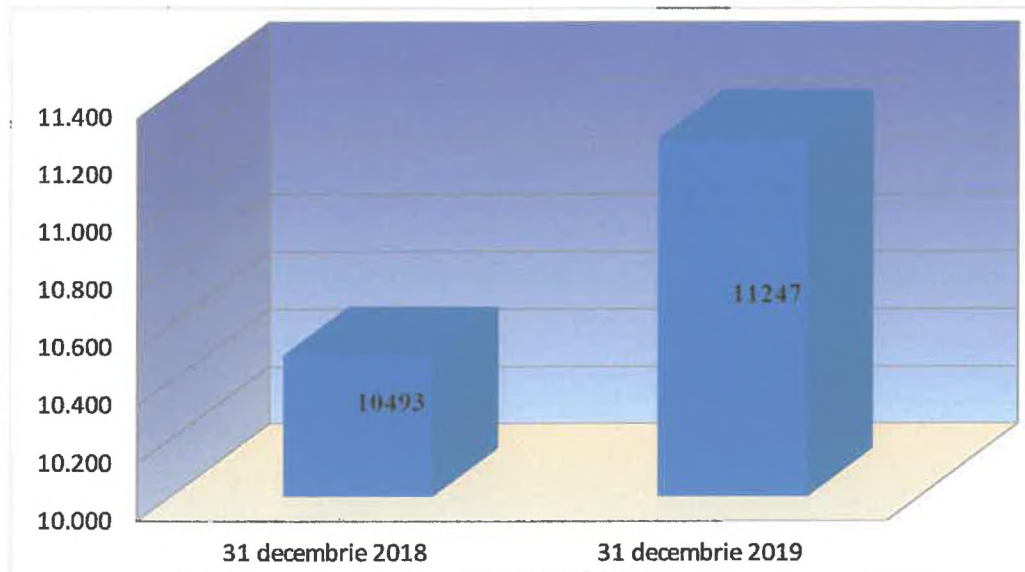
Aceste activități sunt realizate pentru a rezolva problemele semnalate de clienții noștri în așa fel încât societatea să-și mențină poziția de lider de piață, în România, pentru activitatea de administrare imobile.

În cursul anului 2019, pe fondul crizei economice, veniturile estimate au fost incerte, iar schimbările din mediu economic au condus la necesitatea adoptării de către conducerea societății a unor măsuri care au avut drept scop menținerea stabilității economice a Termo-Service S.A., fără a se disponibiliza personal.

Prin punerea în practică a acestor măsuri s-a urmărit menținerea societății pe profit, fapt care s-a realizat.

Propus buget an 2019	TRIM. I	TRIM. II	TRIM. III	TRIM. IV	Procent de realizare
325,00	473,00	853,00	1.344,00	534,00	164,31%

**Tab. 2 - Evoluția profitului brut în perioada 01.01.2019- 31.12.2019 (mii lei)**



Veniturile societății înregistrate la 31.12.2019, 11.247 mii lei, au crescut cu 7,3% față de cele înregistrate la 31.12.2018, 10.493 mii lei.

**Fig. 1 – Situația comparativă a veniturilor**

În acest sens au fost stabilite obiective care să conducă la reducerea cheltuielilor de exploatare, menținerea venitului din activitatea de bază prin activități care să sporească calitatea serviciului prestat. S-a urmărit o cât mai corectă încadrare a cheltuielilor în veniturile realizate, în

contextul menținerii tarifului de administrare, creșterii salariului minim pe economie și a prețurilor de consum.

Situația realizării Bugetului aprobat de venituri și pentru anul 2019 este după cum urmează:

	Buget în 2018		Buget în 2019	
	Propus	Realizat	Propus	Realizat
Venituri totale (mii lei)	10.445,00	10.493,00	11.019,00	11.247,00
Cheltuieli totale (mii lei)	9.828,00	9.671,00	10.794,00	10.945,00
Procent de încadrare a cheltuielilor în venituri (%)	94,09	92,17	97,00	97,00

**Tab. 3 – Situația realizării bugetului**

Sub aspectul reprezentării în teritoriu, societatea are cea mai extinsă rețea de încălzire, un sediu central, respectiv nouăsprezece puncte de încălzire, distribuite în toate zonele municipiului încercând în acest fel să fie cât mai aproape de clienții săi.

Activitatea desfășurată de societate în anul 2019 nu a adus modificări relevante în ceea ce privește portofoliul, dar conducerea a încercat să găsească cele mai bune soluții pentru a reacționa eficient și cu promptitudine, atât la problemele de administrare semnalate de clienții noștri, cât și la necesitățile de ordin public, în așa fel încât să-și mențină poziția de lider de piață, pentru activitatea de administrare imobile.

## II

### **Principalele realizări, obiective îndeplinite în anul 2019**

Creșterea calității serviciilor de administrare și corelarea permanentă cu așteptările clienților a fost și în anul 2019 principalul obiectiv al Termo-Service S.A.

#### **II. 1. Perfecționarea în activitatea de administrare a asociațiilor de proprietari**

Îmbunătățirea activității de administrare s-a concretizat prin profesionalizarea personalului, creșterea gradului de informare a clienților cu privire la cadrul legal de organizare și funcționare a asociațiilor de proprietari/locatari, acest lucru fiind impus și de modificările legislative în acest domeniu. Aceasta a fost concretizată prin folosirea tuturor mijloacelor de informare a clienților noștri: audiențe zilnice ținute de conducerea societății la sediul central, audiențe on-line prin modulul de sesizări al site-ului și prin corespondența pe contul de facebook, în presa scrisă și la televiziune, prezentarea de noutăți legislative prin informări scrise către președinți, prin inserarea lunar a informațiilor pe site-ul societății.

Dezvoltarea resurselor umane pe termen mediu a vizat formarea, motivarea și coordonarea tuturor angajaților societății. Specializarea personalului cuprinde o paletă largă de activități cum ar fi instruirea administratorilor în ceea ce privește realizarea inventarierii suprafețelor echivalente termic, informarea personalului cu noutățile legislative în domeniu, instruirea personalului privind utilizarea programului informatic.

S-a continuat implementarea sistemului de control intern managerial conform prevederilor Ordinul Secretariatului General al Guvernului 600/2018, sistem care la sfârșitul anului 2019 este parțial conform.

O preocupare permanentă este îmbunătățirea procedurilor de lucru și introducerea unor instrucțiuni de lucru noi în strânsă concordanță cu modificarea legislației și dinamismul problemelor apărute în activitate și în mediul de afaceri în care activează societatea.

Au fost efectuate lucrări mecanizate de corecție a vegetației în spațiile verzi aferente blocurilor de locuințe administrate precum și lucrări de curățare a zăpezii de pe căile de acces și trotuare, fără costuri suplimentare din partea membrilor asociațiilor administrate.

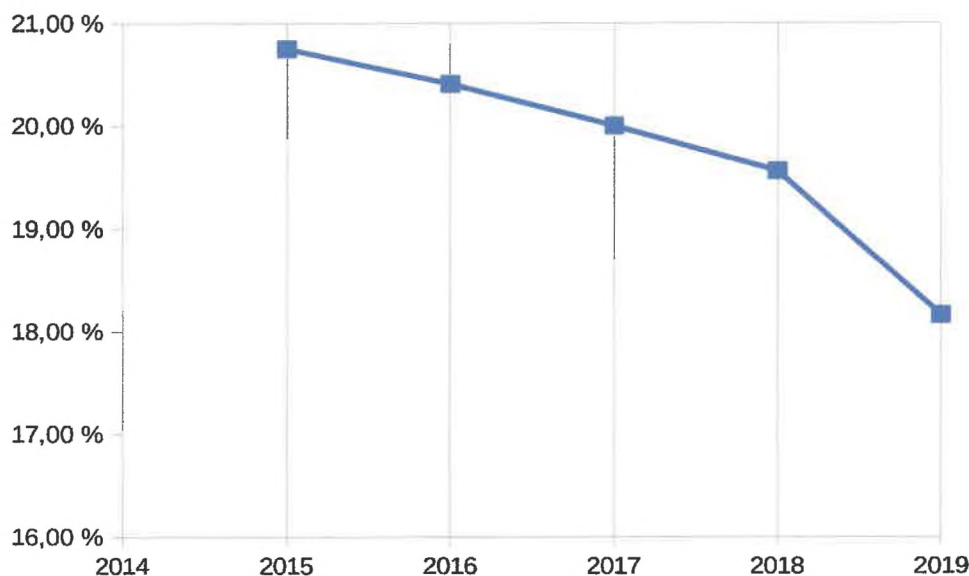
Au fost realizate colaborări cu terți pentru lucrări deosebite de alpinism utilitar, prelucrare tâmplărie din aluminiu - în vederea punerii la dispoziția asociațiilor de proprietari a celor mai bune soluții pentru lucrările solicitate.

Au fost realizate lucrări de igienizare, dezinfecție, dezinsecție și deratizare, conform legilor în vigoare cu firme autorizate care au încheiat contracte cu asociațiile administrate de Termo-Service SA având drept scop înlăturarea factorilor care reprezintă un pericol pentru sănătatea clienților noștri.

#### **II.1.1. Sensibilizarea către plata serviciilor, aducerea cu plata la zi a unui număr cât mai mare de clienți**

La sfârșitul anului 2019 un procent de 18,16% din membrii asociațiilor aflate în administrare aveau restanțe mai mici de 3 luni. Se constată o scădere a numărului de apartamente cu restanțe mai mari de trei luni de la **20,75%** (2015), **20,41%** (2016), **20,00%** (2017), **19,56%** (2018) la **18,16%** în anul 2019.

Aceasta scădere a numărului de restanțieri cu restanțe mai mari de 3 luni, în contextul economic actual, este o consecință a preocupării conducerii societății, de a pune pe primele planuri activitatea de recuperare a restanțelor, pentru a putea răspunde cât mai bine cerințelor clienților buni platnici ai societății. Scăderea numărului de restanțieri corelată cu creșterea ponderii acestor restanțe în restanța totală ne conduce la concluzia că au rămas de recuperat restanțele de la datornicii mari.



**Fig. 2 – Evoluția numărului de apartamente cu restanțe mai mari de 3 luni**

Activitatea de recuperare a restanțelor s-a făcut prin întocmirea notificărilor individuale de plată, acțiuni de recuperare în instanță, înscrierea privilegiilor imobiliare, contracte de eșalonare. Din analiza numărului de restanțieri și a valorii restanțelor acestora se constată că 81,84% din valoarea restanței totale înregistrate la nivelul tuturor asociațiilor administrate, aparține unui procent de 18,16% din clienți.

Număr de apartamente înregistrate:	Număr total de apartamente	Număr de apartamente cu restanțe mai mari de 3 luni
<b>Decembrie 2015</b>	22.979	<b>4.768</b>
<b>Decembrie 2016</b>	22.973	<b>4.688</b>
<b>Decembrie 2017</b>	22.830	<b>4.565</b>
<b>Decembrie 2018</b>	22.497	<b>4.401</b>
<b>Decembrie 2019</b>	22.581	<b>4.100</b>

**Tab. 4 – Evoluția numărului de restanțieri cu restanțe mai mari de trei luni**

## II.1.2. Recuperarea debitelor pe cale juridică.

Conducerea societății este permanent preocupată de sensibilizarea către plata serviciilor și aducerea cu plată la zi a unui număr cât mai mare de clienți.

Activitatea juridică a societății, în anul 2019 s-a concretizat în:

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

În anul 2019 au fost întocmite și transmise 1196 notificări de plată debitorilor asociațiilor de proprietari/locatari administrare, s-au promovat împotriva acestora 334 acțiuni în instanță, au fost depuse un număr de 124 de cereri de executare, au fost încheiate 34 convenții de plată și au fost înscrise 11 privilegii imobiliare.

La sfârșitul anului 2019 un procent de 81,84% din membrii asociațiilor aflate în administrare aveau restanțe mai mici de 3 luni. Din analiza restanțierilor cu restanțe mai mari de trei luni se constată o scădere a numărului acestora, ca urmare a măsurilor de recuperare luate de conducerea societății, dar și măsurilor comune (Direcția Fond Locativ; Poliția Locală, Termo-Service SA) de deconectare de la utilități a chiriașilor rău platnici.

**Activitatea privind recuperarea restanțelor prin instanțele judecătorești s-a concretizat astfel:**

An	Restanțe solicitate în instanță	Penalități solicitate în instanță	Restanțe recuperate (soluții)	Penalități recuperate (soluții)
2016	1.046.539,00	1.745.560,00	166.320,00	101.281,00
2017	3.646.413,54	4.471.667,46	82.038,28	69.056,37
2018	402.561,90	413.152,47	78.891,30	4.129,53
2019	352.328,72	419.468,61	78.216,42	71.818,36

**Tab. 5 – Solicitarea și recuperarea restanțelor prin instanțele judecătorești (lei)**



### **II.1.3. Dezvoltarea programului informatic**

În anul 2019 a continuat dezvoltarea Sistemului Informatic Integrat, de tip ERP (Enterprise Resource Planning), pentru activitatea principală a societății.

Sistemul Informatic Integrat a beneficiat de următoarele modificări:

- migrare către un nou server;
- migrare către un nou limbaj de programare (adaptare la noile tehnologii existente pe piața);
- modificarea formatului și a informațiilor afișate în lista de plată, conform legislației în vigoare (reglementările GDPR, Legea nr.196/2018);
- modificări/optimizări rapoarte și ferestre de introducere date (modul Calcul, Casierie și Contabilitate) astfel încât timpul de salvare și/sau afișare să fie cât mai redus;
  - crearea unor noi funcționalități la modulul „Contabilitate” necesare pentru activitatea de administrare imobile.

A fost monitorizată activitatea de creare a conturilor online, au fost verificate documentele atașate pentru deschiderea conturilor, a fost realizată identificarea apartamentelor, contactarea clienților telefonic sau prin e-mail pentru soluționarea unor informații neclare, după caz.

Activitatea de plăți online a fost promovată prin toate mijloacele și monitorizată astfel încât aceasta a avut evoluția prezentată în graficul următor:

Pe parcursul anului 2019 au fost deschise 4.140 de conturi individuale de plată față de un număr 3763 existente la sfârșitul anului 2018, prin intermediul cărora s-au efectuat 21.578 de plăți online a cheltuielilor de întreținere, valoarea încasărilor fiind de aproximativ 3.53.547 lei.

Website-ul existent al instituției a fost modernizat, oferind clienților societății informații utile prin activitate de administrare, reglementări legale aplicabile în domeniu, serviciile oferite de societatea noastră, diverse informații utile.

**II.1.4. Grija permanentă pentru creșterea încasărilor menținerea unei relații de colaborare cu toți furnizorii de utilități**

***Situația restanțelor asociațiilor de proprietari administrate de societatea noastră, pe furnizori, în perioada 2018-2019 se prezintă în tabelul următor:***

FURNIZOR	Sold 31.12.2018	Facturi 2019	Plăți 2019	Sold 31.12.2019
CET	22.619.253,29	273.889,64	278.085,75	22.615.057,18
APAVITAL	1.074.718,14	12.524.387,51	12.379.923,42	1.219.182,23
E-ON energie	186.412,28	855.314,77	893.880,69	147.846,36
E-ON gaz	163.553,52	785.646,00	916.992,68	32.206,84
Enel Energie Muntenia	2.693,11	32.085,61	33.463,63	1.305,09
Veolia Energie Iași	3.576.948,15	9.207.881,66	8.572.397,72	2.941.464,21
Primăria Iași (Dalkia)	472.041,29	-27.671,26	69.532,46	374.837,57
Termo-Service SA	2.625.464,74	12.985.585,71	13.364.967,01	2.246.083,44
<b>TOTAL</b>	<b>37.974.040,44</b>	<b>39.234.137,31</b>	<b>39.019.717,52</b>	<b>38.188.460,23</b>

**Tab. 6 - Situația restanțelor pe furnizori, pentru perioada 2018-2019**

**II.2. Creșterea calității serviciilor conexe – reparația și întreținerea instalațiilor, repararea teraselor și întreținerea condominiilor**

Activitatea Secției de Întreținere și Reparații a fost axată pe următoarele direcții:

**II.2.1. Întocmirea fișelor tehnice**, care înregistrează starea tehnică a condominiilor, precum și recomandările care se impun privind întreținerea și repararea instalațiilor comune și părților comune. În perioada ianuarie–martie 2019 au fost întocmite fișe tehnice pentru toate asociațiile de proprietari aflate în administrare, aspectele constatate în teren fiind aduse la

cunoștința reprezentanților legali ai asociațiilor de proprietari pentru a lua decizii în adunarea generală privind întreținerea și repararea părții comune a imobilelor în care locuiesc.

### **II.2.2 Intervenții rapide pentru remedierea defecțiunilor semnalate de către clienți.**

Societatea asigură un serviciu de preluare permanentă a sesizărilor printr-un dispecerat non-stop și o formație de intervenții la dispoziția clienților pentru avarie la instalațiile comune intervenindu-se în cel mai scurt timp pentru limitarea pagubelor.

#### **Lucrări realizate pe bază de contract**

Lucrările de reparații pentru zonele aferente proprietății comune executate de către formațiile de lucru ale societății pe baza devizelor estimative solicitate și acceptate de către membrii asociațiilor de proprietari includ reparații ale: instalațiilor de alimentare cu apă rece și apă caldă, instalațiilor menajere, instalațiilor de încălzire, instalațiilor electrice, lucrări de igienizare subsol, zugrăveli casa scării, hidroizolații și confecții metalice.

Aceste lucrări au fost executate atât la asociații aflate în administrarea societății noastre cât și la instituții sau asociații care nu sunt administrate de Termo-Service S.A. Un aspect de remarcat este acela că a crescut numărul și valoarea lucrărilor de reparație capitală față de anul anterior, ceea ce demonstrează că reprezentanții societății din zonă au explicat oportunitatea efectuării lucrărilor de reparații capitale pentru a evita efectuarea lucrărilor de intervenții accidentale la producerea avariilor.

Formațiile de lucru ale societății au efectuat lucrări de reparații și întreținere construcții și instalații atât la imobile aparținând persoanelor juridice cât și la asociații care nu sunt în administrarea societății noastre.

Situația activității formațiilor de lucru se prezintă conform *Tabelului 9- Numărul de lucrări efectuate pe parcursul anului 2019*, care prezintă distribuția lucrărilor realizat atât în funcție de tipul lucrării cât și în funcție pe luni.

Tip lucrări	ianuarie	februarie	martie	aprilie	mai	iunie	Iulie	august	septembrie	octombrie	noiembrie	decembrie	Total
Instalații încălzire	15	19	13	15	0	0	10	3	10	56	38	16	195
Instalații menajere	62	80	66	53	70	67	94	84	57	73	51	56	813
Instalații apă rece	28	24	27	22	32	25	49	22	27	30	18	30	334
Instalații apă caldă	4	7	11	6	7	3	4	8	12	22	10	7	101
Aerisiri instalații	16	17	7	3	0	0	0	0	0	54	62	35	194
Instalații electric	21	22	18	16	19	18	23	14	27	28	23	19	248
Montat geamuri	0	2	0	1	3	0	6	0	1	2	2	4	21
Confecții metalice	14	15	8	3	12	0	5	2	0	4	8	8	79
Construcții	3	10	6	7	7	4	5	5	4	4	12	5	72
Hidroizolații	0	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	0	40
Constatări	61	45	47	47	65	46	46	54	48	63	57	59	636
<b>TOTAL</b>													<b>2.928</b>

**Tab. 7 – Numărul de lucrări efectuate pe parcursul anului 2018 pe luni**

Evoluția volumului și valorii lucrărilor de întreținere și reparații, în perioada 2012-2018 se prezintă după cum urmează:

	2015	2016	2017	2018	2019
Nr. lucrări executate	1.991	1.994	2.256	2.109	2.928
Valoare lucrări (lei)	1.128.106,00	949.330,00	1.426.945,88	1.463.287,16	1.560.857,54
Număr mediu lunar lucrători formați	31,58	26,25	25,00	24,00	21,00
Productivitate (lei/lucrător/an)	2978,89	3013,94	4.757,44	5.066,26	7.432,65

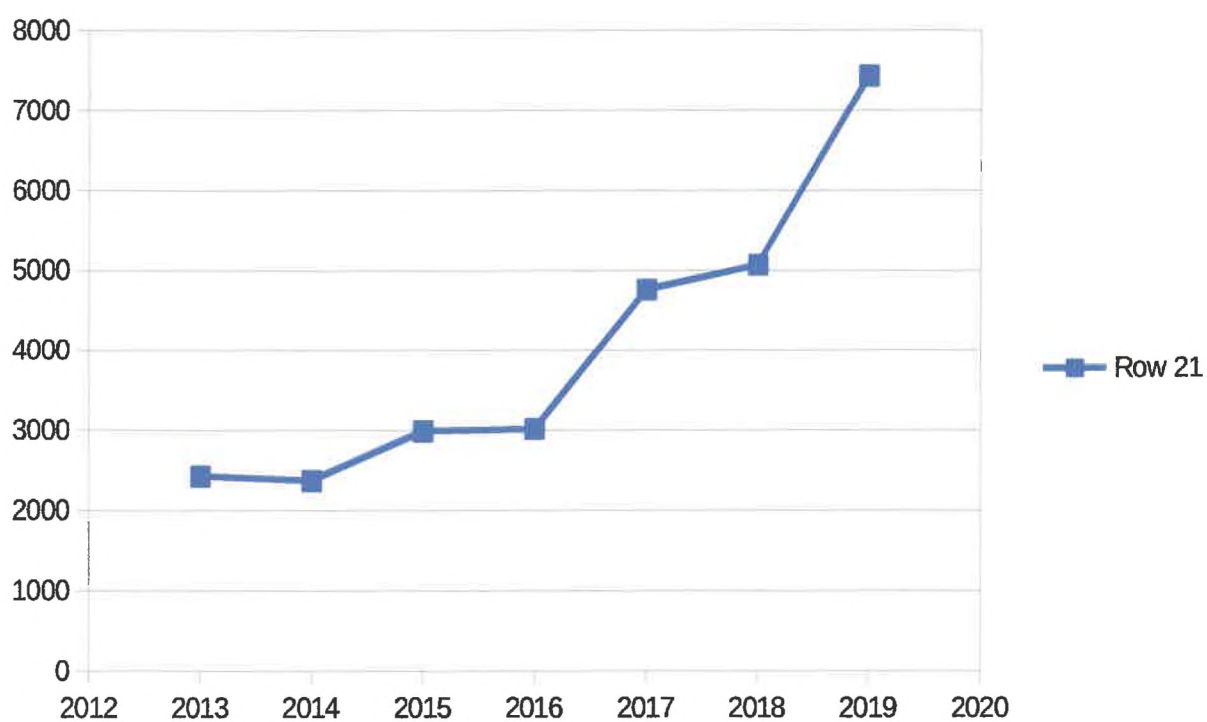
**Tab. 8 – Evoluția numărului și valorilor lucrărilor efectuate de formațiile de lucru**

Se observă o creștere a valorii producției totale, comparativ cu valorile înregistrate în 2015 - 2019 dar și o evidentă creștere a productivității muncii față de anii anteriori.

Din analiza datelor de mai sus se constată că este necesară intensificarea activității de convingere a membrilor asociațiilor de proprietari de necesitatea efectuării reparațiilor capitale la instalațiile comune pentru creșterea eficienței utilizării lor și scăderea numărului intervențiilor

accidentale, reparații care conduc la creșterea costurilor de întreținere a instalațiilor, deci la o defectuoasă utilizare a resurselor financiare ale membrilor asociațiilor de proprietari.

An	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Productivitate (lei/lucrător/an)	2368.32	2987.89	3013.94	4757.44	5066.26	7432.65



**Fig. 4 – Productivitatea muncii exprimată în lei / lucrător / an.**

## III

### **Principalele activități desfășurate pe parcursul anului, dificultăți întâmpinate în desfășurarea activității.**

#### **Financiare, legale și administrative**

##### **III.1 Perfecționarea continuă a activității de bază a societății**

Misiunea societății, se referă la prestarea serviciilor la un grad înalt de calitate, administrarea profesionistă, reparații calitative, facilități în acord cu noutățile tehnologice practicate pe scară largă în acord cu cerințele clienților noștri.

Angajamentul de a răspunde cât mai bine necesităților clienților noștri, de a identifica problemele și a le rezolva într-un timp cât mai scurt, au presupus eforturi considerabile din partea celor aproximativ 200 de angajați ai societății.

Activitatea de administrare imobile este activitatea principală a societății (86% din venituri) administrarea financiară (întocmirea listelor de plată, a fișelor individuale, contabilitate), administrarea tehnică (întreținere și reparații cu personal calificat), și administrarea juridică (consilierea și reprezentarea asociațiilor în relațiile juridice, redactarea de acte juridice), oferind o paletă largă de servicii la cel mai mic tarif de pe piața de administrare din Iasi, în raport cu activitatea prestată.

În contextul economic actual a scăderii puterii economice a populației, a creșterii concurenței neloiale, a creșterii agresivității furnizorilor de utilități în recuperarea debitelor restante în concurență cu obiectivele strategice ale societății de menținere a clienților vechi, de creștere a numărului clienților noi, de creștere a salariului minim pe economie și de evitarea a disponibilizărilor de personal, conducerea societății a urmărit creșterea și diversificarea portofoliului de lucrări efectuate la terți.

Pentru eficientizarea activității în ceea ce privește administrarea tehnică a imobilelor, Secția de Administrare clădiri este dotată cu două motocoase, iar Secția de Întreținere-Reparații

este dotată cu o autoutilitară cu capacitate de transport de 3,5 tone și cu platformă basculabilă de mici dimensiuni care permite accesul cu ușurință pe aleile din jurul blocurilor și pentru a diminua cheltuielile cu acest tip de activitatea, au avut drept scop îmbunătățirea activității de curățenia a spațiilor exterioare ale blocurilor și a activității de întreținere și reparații a părților comune ale asociațiilor administrate.

Activitățile secundare pe care societatea le desfășoară și care au o pondere de aproximativ 12% în realizarea veniturilor sunt după cum urmează: lucrări de întreținere și reparații ale instalațiilor și părților comune ale asociațiilor administrate efectuate de formațiile specializate ale societății noastre, lucrări de întreținere și reparații instalații efectuate la terți, lucrări interioare de zugrăveli, confecții metalice, suduri specializate anvelopări, lucrări de vopsitorie, sigilări aparate individuale de măsură, lucrări de reparații fațade, corecții de vegetație, închiriat nacela, montat tamplarie PVC.

Structura veniturilor	Valori absolute (lei)	Valori relative (%)
Comision liste	9.418.615,00	84%
Lucrari întreținere și reparații asociații și terți	1.311.645,00	12%
Alte venituri	362.950,00	3%
Repuneri provizioane	153.946,00	1%
<b>Total venituri</b>	<b>11.247.156,00</b>	<b>100</b>

**Tab. 9 - Tipuri de activități care contribuie la realizarea veniturilor**

\*Datele sunt extrase din balața de verificare a societății la data de 31.12.2019

### III.1.1 Comunicarea cu mass-media locală

Îmbunătățirea imaginii instituției în rândul ieșenilor a fost realizată, prin stabilirea unor relații de colaborare cu mass-media locală, relație bazată pe transparență și informare corectă. Informarea în timp real a clienților și potențialilor clienți a reprezentat un mijloc optim de creștere a nivelului de cunoaștere a serviciilor noastre.

Pe parcursul anului 2019 S.C. Termo-Service S.A. a fost o prezență constantă în mass media locală, activitatea societății fiind abordată în articole în presa scrisă, emisiuni televizate și radio. Printre principalele informații transmise presei se numără: informații privind probleme specifice activității asociațiilor de proprietari, explicații și consiliere cu privire la noutățile

legislative în domeniul administrării de imobile, comunicare în timp real a noilor beneficii oferite clienților: sisteme de plată electronice, programe informatice, dezbateri pe teme de actualitate în activitatea asociațiilor de proprietari. Informații utile dar și informații privind activitatea desășurată sunt prezentate pe site <http://www.tsiasi.ro/>, cât și la adresa de facebook <https://www.facebook.com/Termo-Service-SA>.

### **III.2. Principalele dificultăți înregistrate în activitatea societății au fost cele generate de efectele crizei economice:**

- Reducerea posibilităților de plată la zi a cheltuielilor de întreținere, fapt care conduce la creșterea datoriilor asociațiilor către furnizori, acumularea unor penalizări de întârziere și creșterea riscului sistării utilităților pentru toți membri asociației, plata unor taxe suplimentare de conectare și reconectare;
- Creșterea timpului de convingere a locatarilor privind efectuarea lucrărilor de reparații capitale la părțile și instalațiile comune ale condominiilor administrate.
- Imposibilitatea încasării contravalorii serviciilor de administrare sau de reparații prestate la asociațiile administrate datorită achitării cu prioritate a restanțelor către furnizorii de utilități în vederea evitării sistării acestora;
- Creșterea concurenței neloiale prin prezentarea de către firmele de profil a unor oferte inițiale care nu cuprind toate costurile înscrise ulterior pe listele de plată.
- Creșterea dificultății în transformarea asociațiilor de locatari în asociații de proprietari, generată de noile solicitări impuse de legislația în vigoare și faptului că nu toate proprietățile sunt întabulate.
- Exploatarea repartitoarelor de costuri în concordanță cu reglementările legislative în vigoare conduce la nemulțumiri în rândul membrilor asociațiilor care sunt deconectați de la sistemul centralizat de alimentare cu agent termic.
- Dificultăți în încheierea contractelor cu furnizorii de utilități pentru asociațiile de locatari;
- Dificultăți în identificarea proprietarilor decedați și a moștenitorilor acestora, care duc la creșterea timpului de recuperare a restanțelor.



## IV

### Principali indicatori ai activității

Activitatea managerială a fost orientată pentru realizarea unor evaluări corecte și pertinente, având în vedere resursele principale a societății: umane, financiare, materiale și informaționale și pe realizarea criteriilor de performanță asumate prin contractul de management.

Analiza obiectivelor și criteriilor de performanță anexă la contractul de mandat al directorului general, pentru fiecare lună;

Pentru primul semestru al anului 2019 criteriile și coeficienții de ponderare pentru determinarea gradului de îndeplinire a obiectivelor și criteriilor de performanță sunt după cum urmează:

Nr. Crt.	Denumire indicatori	Coeficient de ponderare propus
1	Productivitatea muncii	20%
2	Cheltuielile totale la 1000 lei venituri totale	10%
3	Profitul brut	20%
4	Creșterea gradului de satisfacție a clienților	10%
5	Menținerea numărului de clienți administrați	15%
6	Creșterea volumului tranzacțiilor on-line în totalul tranzacțiilor	15%
7	Asigurarea accesibilității la plată pentru persoanele cu dizabilități	10%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Pentru al doilea semestru al anului 2019, criteriile și coeficienții de ponderare pentru determinarea gradului de îndeplinire a obiectivelor și criteriilor de performanță sunt după cum urmează:

Nr. Crt.	Denumire indicatori	Coefficient de ponderare
1	Grad de îndatorare	15 %
2	Rata lichiditatii imediate	10 %
3	Realizarea veniturilor proprii prevăzute în BVC	10 %
4	Perioada de rambursare a datoriilor	15 %
5	Productivitatea muncii	10 %
6	Optimizarea activităților secundare (echipă reparatii)	10 %
7	Numarul de reclamatii scrise justificate rezolvate ( $R_{just.}$ ), raportat la numarul total de reclamatii	10 %
8	Raportarea indicatorilor de performanta ai Consiliului de Administratie	5 %
9	Informare publică	10 %
10	Aprobarea rapoartelor Consiliului în AGA si prezentarea lor structurii de guvernanta	5 %
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Gradul de îndeplinire ponderat a criteriilor de performanță pentru perioada analizată este prezentat în tabelul de mai jos:

Luna / 2019	Gradul de îndeplinire ponderat
<b>Ianuarie</b>	1,67
<b>Februarie</b>	1,53
<b>Martie</b>	1,23
<b>Aprilie</b>	1,19
<b>Mai</b>	1,22
<b>Iunie</b>	1,25
<b>Iulie</b>	1,60
<b>August</b>	1,73
<b>Septembrie</b>	1,68
<b>Octombrie</b>	1,75
<b>Noiembrie</b>	1,79
<b>Decembrie</b>	1,46
	1,50

În urma activității desfășurate în anul 2019, Termo - Service SA s-a înregistrat o creștere a cifrei de afaceri de la **9.861,00 mii lei în 2018 la 10.917,00 mii lei în anul 2019** productivitatea muncii în 2019 a crescut la 6.177,00 mii lei/angajat/an.

Anul	2015	2016	2017	2018	2019
Cifra de afaceri (mii lei)	6.802,00	6.788,28	8.466,43	9.861,00	10.917,00
Productivitate muncă (mii lei / angajat/an)	31,39	32,69	41,91	43,63	61,77

*Tab. 13 – Evoluția cifrei de afaceri în perioada 2015 - 2019*

## V

### **Investiții, măsuri pentru dezvoltarea activității**

Îmbunătățirea programului informatic integrat, prin forțe proprii, îmbunătățire prin care au fost aduse modificări aplicației pentru modulul juridic.

Au fost achiziționate materiale și echipamente de protecție pentru ca toți muncitorii societății să își poată desfășura activitatea în condiții de securitate și siguranță, dar și pentru ca aceștia să fie ușor de identificat de clienții societății.

## VI

### **Plan de măsuri pentru îmbunătățirea activității în 2020**

În perspectivă, conducerea Termo-Service are în plan o serie de măsuri care au ca scop eficientizarea activității și creșterea gradului de satisfacție a clienților vis-a-vis de serviciile prestate.

Între activitățile propuse pentru anul 2020 menționăm:

#### **VI.1 Responsabilizarea tuturor angajaților societății în ceea ce privește activitatea de recuperare a creanțelor**

Implicarea unui numar mai mare de personal în activitatea de recuperare a creanțelor pe cale juridică prin creșterii numărului notificări, somații de plată, acțiuni în instanță, punerea de privilegii și prin reorganizarea activității personalului cu pregătire juridică.

#### **VI.2 Îmbunătățirea relațiilor cu publicul**

Îmbunătățirea activității de relații cu clientii, acordarea unor explicații complete, adaptate fiecărei asociații de proprietari în parte și diminuarea stărilor conflictuale care apar datorită curențelor în pregătirea personalului care intră în contact direct cu clienții.

Promovarea prin diverse mijloace a unor soluții de reducere a costurilor energetice prin aplicarea unor tehnologii noi și utilizând surse regenerabile de energie (solara, eoliana, biomasa)

### **VI.3 Îmbunătățirea activității formațiilor de lucru**

Pentru eficientizarea și diversificarea activității în ceea ce privește administrarea tehnică a imobilelor, Secția de Întreținere-Reparații va fi dotată în cursul anului 2020 cu o vidanță. Această măsură va conduce la îmbunătățirea timpilor de răspuns la solicitările clienților noștri și reducerea cheltuielilor din închirierea unor astfel de utilaje.

### **VI.4 Dezvoltarea programului integrat cu noi module**

Pentru eficientizarea activității noastre și pentru a putea veni în sprijinul clienților noștri, programului informatic i se vor aduce îmbunătățiri în ceea ce privește adaptarea rapoartelor finale la modificările legislative, precum și la solicitările/nevoile salariaților.

În cursul anului 2020 societatea își propune introducerea serviciului de plată prin debitare directă pentru a ușura accesul clienților la plata cheltuielilor lunare, precum și dezvoltarea unei aplicații web care va fi accesibilă de pe orice dispozitiv cu conexiune la internet (PC, mobil, tabletă) și care va ajuta la o comunicare directă între societate și client (notificări și/sau mail-uri pentru emiterea sumelor lunare de plată, începutul perioadei de transmitere a consumului de apă sau alte mesaje individualizate transmise către clienți).

## Concluzii

Activitatea managerială și întreaga viziune a companiei s-a circumscris interesului de dezvoltare a portofoliului de clienți și de consolidare a relațiilor reciproc avantajoase cu toți clienții și beneficiarii finali ai serviciilor de administrare condominii.

SC TERMO-SERVICE S.A. a urmărit permanent protejarea intereselor și drepturilor membrilor condominiilor, dar și a tuturor salariaților implicați în procesul de asigurare a managementului locativ, apreciind că poziționarea în piață reprezintă un vector de stabilitate și prosperitate pentru angajați, acționari și comunitatea locală.

Misiunea managementului a fost și este transpunerea valorilor unui mediu intern favorabil dezvoltării, menținerii și motivării capitalului uman, obiectiv regăsit în toate deciziile adoptate și în politica susținută dusă în acord cu oportunitățile create și fructificate.

Calitatea relației dezvoltate în mediul intern și extern al unității a privit permanent asigurarea satisfacției beneficiarilor, menținerea unei relații profesionale bazate pe respect, dar și calitate a serviciilor prestate prin conturarea abilității de îmbunătățire a capabilităților proceselor profesionale tehnice, juridice și economice susținute în favoarea Asociațiilor de proprietari.