



ADUNAREA GENERALĂ A ACȚIONARILOR

CÂTEA VIOREL

COMAN ANDREI CIPRIAN

RAPORT DE EVALUARE A ACTIVITĂȚII DIRECTORULUI GENERAL

Pentru anul 2019

Consiliul de Administrație al SC Termo Service S.A.

Președinte Consiliu Administrație

Tiron Vasile

CUPRINS

1. Cadrul legal.....	3
2. Structura de administrare.....	4
3. Coordonate strategice.....	5
4. Politica de acționariat.....	6
5. Obiectivele generale și indicatori de performanță	9
6. Repartizarea profitului în anul 2019.....	14
7. Evoluția performanței economice a Societății Termo-Service S.A.....	14
8. Politicile economice și sociale implementate de Societatea Termo-Service S.A.....	15
9. Componenta operațională	16
10. Gestionarea resurselor societății Termo-Service SA	17
11. Comunicarea internă și cu mediul extern	20
12. Managementul mediului.....	20
13. Concluzii.....	21

Introducere

Societatea TERMO-SERVICE IAȘI S.A. fost înființată prin HCL 145/2001, prin divizarea parțială a R.A.TERMOFICARE Iași, în baza prevederilor Legii nr. 15/1990, privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale, prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 30/1997, privind reorganizarea regiilor autonome, aprobată prin Legea nr. 207/1997, prevederilor Legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale și ale Legii nr.213/1998, privind proprietatea publică și regimul juridic al acesteia.

Capitalul social al Societății TERMO-SERVICE IAȘI S.A. este deținut **în proporție de 100% de Municipiul Iași** care are calitate de **acționar unic**.

I. Cadrul Legal

Activitatea societății TERMO-SERVICE S.A. IAȘI este reglementată prin legislația aplicabilă societăților comerciale din România, coroborată cu legislația specifică, după cum urmează:

1. Legea nr.31/1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
2. O.M.F.P. nr.1802/2014 pentru aprobarea Reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate;
3. O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
4. H.G. nr.722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;
5. Legea nr. 544/2001, privind accesul liber la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
6. H.G. nr. 123/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public cu modificările aprobate prin H.G. nr. 478 din 6 iulie 2016
7. H.C.L. nr. 145/18.06.2001 privind înființarea Societății TERMO-SERVICE IAȘI S.A.;
8. Legea nr.215/2001 privind administrația publică locală, republicată.
9. O.G numărul 26/2013, privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație;
10. Legea numărul 329/2009, privind reorganizarea unor autorități și instituții publice, raționalizarea cheltuielilor publice;
11. Legea nr. 196/2018 privind înființarea, organizarea și funcționarea asociațiilor de proprietari și administrarea condominiilor;
12. Ordinul nr. 1969/2007 privind aprobarea reglementărilor contabile pentru persoanele juridice fără scop patrimonial;
13. Legea 51/2006 privind serviciile comunitare de utilități publice;

II. Structura de administrare

Societatea Termo-Service SA este administrată în sistem unitar de către Consiliul de Administrație. Membrii Consiliului de Administrație sunt numiți de către Adunarea Generală a Acționarilor și sunt selectați în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice aprobată prin legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare și cu respectarea prevederilor H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011. Potrivit prevederilor Actului Constitutiv, membrii Consiliului de Administrație sunt numiți pentru un mandat de cel mult 4 ani. Consiliul de Administrație este format din 5 membri. Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți. Cel puțin unul dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii economice și experiență în domeniul economic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani. Nu pot fi selectați mai mult de 2 membri din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice. Procesul de luare a deciziilor este o responsabilitate colectivă a Consiliului de Administrație, care, ca regulă, va fi ținut responsabil solidar pentru toate deciziile luate în exercitarea competențelor sale.

Având în vedere prevederile art. 29 din O.U.G. nr. 109/2011, la data de 16.07.2019, Adunarea Generală a Acționarilor, analizând rezultatul final al procedurii de selecție a membrilor Consiliului de Administrație a numit pentru un mandat de 4 ani, un nou Consiliu de Administrație al Societății Termo-Service S.A. având următoarea componență:

- Alin Constantin Aivănoaei,
- Lefter Victor
- Bârzu Kristian
- Vasile Tiron

În ședința din data de 16.07.2019, Consiliul de Administrație nou format, a procedat la alegerea președintelui consiliului din rândul membrilor neexecutivi prin procedura votului tuturor membrilor, fiind desemnat președinte al Consiliului de Administrație domnul Tiron Vasile.

În ședința Consiliului de Administrație din data de 16.07.2019 s-a constatat vacantarea postului de director general, fiind numit în funcția de director general interimar începând cu data de 17.07.2019, pentru un mandat de 4 luni, până la finalizarea procedurii de recrutare și selecție, dl. Aivănoaei Constantin-Alin, membru executiv al Consiliului de Administrație.

În ședința Consiliului de Administrație din data de 17.10.2019, Consiliul de Administrație a luat act de finalizarea procedurii de recrutare și selecție astfel că a numit în funcția de director general începând cu data de 17.10.2019, pentru un mandat de 4 ani, până la 17.07.2023, pe dl. Aivănoaei Constantin-Alin, membru executiv al Consiliului de Administrație.

În cadrul Consiliului de Administrație a fost constituit Comitetul de Nominalizare și Remunerare și Comitetul de Audit.

În ședința din data de 19 decembrie 2019, Adunarea Generală a Acționarilor în baza Raportului final nr. 127588/22.11.2019, privind procedura de selecție a membrilor Consiliului de Administrație, aprobat de Municipiul Iași (în sensul completării componentei actuale a ultimei poziții de membru existente vacantă), a numit în calitate de membru în cadrul Consiliului de Administrație, pe dna. Dominte Ema-Maria.

III. Coordonate strategice

Lumea este într-o continuă schimbare, în consecință încercăm să fim cu un pas înainte, pentru a înțelege factorii principali care aduc schimbarea, pentru a ne putea adapta ușor și pentru a rămâne pe piață. Abilitatea de a ne adapta ne face să avem o abordare competitivă și pragmatică în tot ceea ce facem.

Misiune

Misiunea Termo-Service S.A. este oferirea de servicii de calitate în domeniul administrării condominiilor ce aparțin Asociațiilor de proprietari/chiriași, în baza contractelor încheiate cu acestea precum și activități de întreținere și reparații instalații și construcții.

Echipa managerială își asumă această misiune și o duce la îndeplinire implicându-se în planificarea, organizarea, coordonarea și controlarea activității din organizație – toate acestea în baza legislației în vigoare, a deciziilor Consiliului de Administrație și a hotărârilor Adunării Generale a Acționarilor, a regulamentului intern și a regulamentului de organizare și funcționare.

Principiile care guvernează activitatea societății Termo-Service SA sunt:

- modernizarea societății, în vederea furnizării unor servicii de calitate superioară pentru beneficiari.
- îmbunătățirea continuă a calității serviciilor furnizate clienților;
- deschidere, promptitudine și anticipativitate în relația cu clienții.

Obiectivele strategice al societății Termo-Service SA, sunt:

- eficiența economică;
- dezvoltarea durabilă și corelarea cerințelor cu resursele;
- transparență și liber acces la informații;
- orientarea către client;
- modernizarea și îmbunătățirea serviciilor;

Obiectivul prioritar al SC Termo-Service SA este crearea în mod sustenabil a valorii adăugate pe termen lung pentru acționarii noștri, iar atingerea acestui obiectiv prioritar, au fost următoarele scopuri strategice:

- Asigurarea unei creșteri sustenabile;
- Menținerea stabilității financiare;
- Îmbunătățirea eficienței operationale;
- Gestionarea în mod activ a portofoliului de clienți;
- Asigurarea unei forțe de muncă implicată și calificată;
- Creșterea cotei de piață și întărirea poziției pe o piață concurențială, prin aplicarea unor tarife competitive și îmbunătățirea calității lucrărilor executate și a serviciilor prestate de societate;
- Creșterea ponderii activităților secundare în veniturile totale ale societății, prin adaptarea ofertei de lucrări la cerințele clienților, prin contractarea și executarea de lucrări la terți sau încheierea de contracte de mentenanță cu instituții publice.

IV. Politica de acționariat

Societatea are un capital social subscris vărsat de 107.470,74 lei, divizat în 10.958 acțiuni sociale, fiecare în valoare de 9,8075 lei și este condusă de Consiliul de Administrație care are ca principală

atribuție îndeplinirea cu succes a obiectului principal de activitate, garantând eficiența supraveghere, analiză și evaluare a activității, cu excepția aspectelor care sunt în competența Adunării Generale a Acționarilor.

Acționarul unic este Municipiul Iași ce deține în totalitate 10.958 acțiuni, în valoare de 9,8075 lei fiecare, reprezentând 100% din capitalul social.

Evidența contabilă este ținută în sistem informatic, cu respectarea normelor legale în vigoare.

Obiectivele politicii de acționariat conform Scrisorii de așteptări

Până în 2023, administrația publică va avea un trend ascendent în raport cu Societatea, din punct de vedere al încrederii iar beneficiarii se vor bucura de servicii publice integrate, oportune și de calitate, furnizate de către autorități și instituții publice proactive și receptive la schimbare. Valorile care stau la baza dezvoltării unei asemenea administrații sunt transparența, profesionalismul, predictibilitatea și adecvarea la nevoi, toate subsumate interesului public.

Administrația publică va câștiga încrederea cetățenilor și a altor tipuri de beneficiari, oferindu-le servicii prompte și asigurând constanță în calitatea prestării serviciilor. Autoritățile și instituțiile publice vor fi apte să stimuleze implicarea cetățenilor, identificând astfel probleme, anticipând provocări și propunând soluții pe care le fundamentează, testează și validează sistematic. Astfel, se va genera un cadru de servicii adecvate nevoilor cetățenilor și țintite pe eficiență economică.

Prin strategia locală se urmărește:

A. Adaptarea structurii și mandatului administrației la nevoile cetățenilor și la posibilitățile reale de finanțare

Autoritățile administrației publice locale, trebuie să dețină competențele, capacitatea și nivelul de autonomie necesar pentru furnizarea serviciilor publice și rezolvarea treburilor publice în comunitățile locale.

B. Implementarea unui management performant în administrația publică

Implementarea unui management performant în administrația publică reprezintă o condiție esențială pentru derularea reformelor actuale și viitoare, fiind necesară abordarea coerentă și coordonată a aspectelor referitoare la procesul decizional, resursele umane, tehnologia informației, procesele interne, asigurarea calității și cercetarea și inovarea ca premise ale dezvoltării viitoare. Consolidarea planificării strategice, îmbunătățirea procesului de consultare publică precum și promovarea unor măsuri referitoare la etică și integritate și la reducerea și prevenirea corupției sunt de natură să determine creșterea coerenței, eficienței, predictibilității și transparenței procesului decizional în administrația publică.

Un management performant al resurselor umane, de natură să asigure o gestiune previzională, coerentă și stimulativă a carierei, va avea efecte benefice atât pentru instituțiile publice, din perspectiva eficientizării cheltuielilor de personal și creșterii calității rezultatelor, cât și pentru personal, din perspectiva motivării și stabilității în funcție. Totodată, pentru creșterea eficienței activității derulate de administrație este foarte important ca tehnologia informatică să fie utilizată la o scară largă, atât în raport cu cetățenii, beneficiarii serviciilor cât și cu alte instituții publice.

În acest context este necesară dinamizarea implementării standardelor de management în administrația publică și creșterea capacității structurilor de audit intern, ale căror recomandări sunt

esențiale pentru creșterea performanței în cadrul instituțiilor publice, limitarea risipei de resurse și posibilităților de fraudă și corupție, detectarea din timp a disfuncționalităților și a neregulilor. Totodată, având în vedere faptul că un management performant urmărește nu doar gestionarea unei situații actuale, ci și anticiparea situațiilor viitoare, urmărirea tendințelor în domeniu și chiar crearea de tendințe noi, o importanță deosebită trebuie acordată managementului calității, promovării și utilizării de bune practici, transferului de know-how și cercetării și inovării în administrația publică.

C. Debirocratizare și simplificare proceduri pentru cetățeni, mediul de afaceri și administrație

Reducerea birocrăției și simplificarea procedurilor, atât pentru cetățeni și mediul de afaceri, cât și la nivel inter și intra-instituțional, sunt de natură să eficientizeze activitatea administrației publice (din perspectiva costurilor și timpului de reacție) și să crească gradul de transparență și integritate în prestarea serviciilor, contribuind totodată la creșterea gradului de satisfacție al cetățeanului și la îmbunătățirea imaginii administrației publice.

D. Consolidarea capacității administrației publice de a asigura calitatea și accesul la serviciile publice

Consolidarea capacității administrației publice este esențială pentru asigurarea unor servicii publice de calitate, în condiții de eficiență și accesibile beneficiarilor finali. Serviciile publice constituie principalul element la care cetățeanul se raportează atunci când evaluează rezultatele, performanțele administrației publice. Pentru a asigura creșterea calității și a accesului la serviciile publice este important să se dezvolte și să se implementeze mecanisme care să asigure un nivel minim (standarde de calitate și de cost), permițând în același timp autorităților publice cu interes pentru inovare și dezvoltare și resursele necesare să dezvolte servicii la calitate superioară, precum și diverse mecanisme alternative de livrare a acestora. În acest sens se impune crearea cadrului și mecanismelor necesare prioritizării și corelării necesarului de investiții locale, promovarea de măsuri care să conducă la creșterea veniturilor proprii și dezvoltarea unor mecanisme eficiente de gestiune a execuției bugetare, cu accent pe calitatea și eficiența cheltuielilor publice și corelarea planificării strategice cu resursele financiare, care să eficientizeze managementul la nivelul autorităților publice locale.

Un obiectiv specific important este **Creșterea calității și accesului la serviciile publice prin eficientizarea costurilor și reducerea timpilor de furnizare a serviciilor publice**. Aceasta reprezintă o condiție esențială pentru furnizarea serviciilor publice în condiții optime de calitate și eficiență pentru a răspunde pertinent și anticipativ nevoilor beneficiarilor finali. În acest sens, prezenta Strategie propune o abordare care vizează patru domenii majore de intervenție:

- stabilirea standardelor de cost și calitate pentru servicii publice;
- încurajarea asocierilor în vederea promovării economiilor de scară;
- dezvoltarea culturii manageriale în instituțiile și autoritățile care furnizează servicii publice;
- îmbunătățirea accesului la serviciile publice;

Instituirea unui management modern în instituțiile și autoritățile care furnizează servicii

publice reprezintă o abordare strategică ce are în vedere, mai multe perspective:

- corelarea planificării strategice cu bugetul și resursele umane;
- eficiența cheltuirii fondurilor publice și gestionarea responsabilă a bunurilor;
- urmărirea asigurării calității;
- deschidere, promptitudine și anticipativitate în relația cu clienții;
- responsabilizare atât pentru acțiunile întreprinse cât și pentru inacțiuni.

Pentru realizarea acestui deziderat se au în vedere, pe de o parte, acțiuni coordonate de formare în domeniul managementului serviciilor publice pentru decidenții din instituțiile și autoritățile care furnizează servicii publice și schimburi de experiență între instituții cu profil similar, elaborarea de manuale pentru managerii de servicii publice și, pe de altă parte, măsuri legislative și procedurale care să conducă la respectarea obiectivelor instituționale sau a angajamentelor asumate prin contractele de management.

Obiectivele strategice ale societății

- ✓ asigurarea continuității activității societății;
- ✓ creșterea eficienței generale a societății prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- ✓ creșterea cotei de piață și întărirea poziției pe o piață concurențială, prin aplicarea unor tarife competitive și îmbunătățirea calității lucrărilor executate și a serviciilor prestate de societate;
- ✓ creșterea ponderii activităților secundare în veniturile totale ale societății;
- ✓ realizarea unei profitabilități rezonabile;
- ✓ creșterea productivității muncii;
- ✓ creșterea portofoliului de clienți – persoane fizice, juridice, inclusiv a portofoliului de contracte de prestări servicii/execuții lucrări, în vederea creșterii cotei de piață și întăririi poziției pe o piață concurențială;
- ✓ îmbunătățirea continuă a calității serviciilor furnizate clienților;
- ✓ menținerea unui sistem de management integrat calitate-mediu-sănătate, securitate în muncă și responsabilitate socială;
- ✓ tehnologizarea activității desfășurate de Societatea TERMO-SERVICE IAȘI S.A. prin modernizări, achiziții de mașini, utilaje și echipamente performante;
- ✓ îmbunătățirea permanentă imaginii societății prin asigurarea și menținerea conformității cu reglementările în domeniu;
- ✓ îmbunătățirea mentalității proactive a personalului și a celor ce lucrează în numele societății, în ceea ce privește calitatea, protecția mediului înconjurător, responsabilitatea socială și

securitate în muncă;

- ✓ dezvoltarea durabilă a serviciilor;
- ✓ introducerea unor metode moderne de management, de elaborare și implementare a strategiilor, politicilor, programelor și/sau proiectelor din sfera serviciilor de utilități publice;

V. Obiective generale și indicatori de performanță

Obiectivele strategice ale societății

Obiectivul prioritar al SC Termo-Service SA este crearea în mod sustenabil a valorii adăugate pe termen lung pentru acționarii noștri urmărindu-se astfel:

- ✓ Îmbunătățirea eficienței operationale
- ✓ Gestionarea în mod activ a portofoliului de clienți
- ✓ Asigurarea unei forte de muncă implicată și calificată
- ✓ Adoptarea celor mai înalte standarde de guvernanta corporativa
- ✓ Creșterea ponderii activităților secundare în veniturile totale ale societății, prin adaptarea ofertei de lucrări la cerințele clienților, prin contractarea și executarea de lucrări la terți sau încheierea de contacte de mentenanță cu instituții publice;

Contractul de mandat al directorului general constă în stabilirea cadrului convențional privind încredințarea și exercitarea funcției de director general în baza delegării de către consiliul de administrație al societății către directorul general a unora dintre atribuțiile de conducere în limitele permise de lege, de actul constitutiv și deciziile consiliului de administrație, în scopul realizării obiectului de activitate al societății, mai puțin competențele expres rezervate de lege și/sau de actul constitutiv adunării generale a acționarilor și consiliului de administrație.

În conformitate cu prevederile Legii nr. 31/1990 republicată și modificată și ale O.U.G. nr. 109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și având în vedere prevederile normelor metodologice aprobate prin H.G. 722/2016, Societatea încredințează Directorului General, membru executiv al Consiliului de Administrație, organizarea, conducerea și gestionarea activității Societății Termo-Service S.A., în scopul realizării obiectului de activitate conform actelor constitutive ale Societății, conform Contractului de Mandat și cu respectarea competențelor exclusive, rezervate de lege.

Directorul general, membru executiv al Consiliului de Administrație are următoarele obligații:

- să exercite în cadrul Consiliului de Administrație, competențele/atribuțiile legale și cele prevăzute în Actul Constitutiv.
- să respecte secretele comerciale ori industriale ale societății;
- să păstreze confidențialitatea tuturor datelor și informațiilor calificate ca atare prin reglementările legale ori cele interne ale societății și să ia toate măsurile operative care se impun în vederea realizării unui astfel de obiectiv;

- să participe la ședințele consiliului de administrație și ale adunărilor generale ale acționarilor și să prezinte rapoarte scrise la fiecare ședință a organului de gestiune al societății, inclusiv cu privire la modul de îndeplinire a deciziilor anterioare ale respectivelor organe;
- să ducă la îndeplinire deciziile consiliului de administrație, întocmai și la timp;
- să participe la programe de formare profesională cu durată minimă de o săptămână/an, în care să aibă sesiuni de instruire în domeniul guvernancei corporative, juridic, precum și în orice alte domenii alese de acționari;
- să participe la ședințele comitetului de nominalizare și remunerare și a comitetului de audit, precum și la adoptarea propunerilor/recomandărilor acestor comitete;
- să propună spre avizare, potrivit legii, Consiliului de Administrație și Adunării Generale a Acționarilor, bugetul de venituri și cheltuieli al Societății;
- să aducă la îndeplinire indicatorii de performanță prevăzute în anexa la contractul de mandat;
- să transmită Ministerului Finanțelor Publice raportări și orice alte informații referitoare la indicatorii economico-financiari din bugetele de venituri și cheltuieli, în formatul și la termenele stabilite prin ordin al ministrului finanțelor publice sau prin circulare;
- să prezinte trimestrial Consiliului de Administrație, nivelul de realizare a indicatorilor de performanță;
- să analizeze și să avizeze obiectivele generale ale societății.
- răspunde de dezvoltarea și îmbunătățirea controlului managerial al societății astfel încât să asigure atingerea obiectivelor societății într-un mod eficient economic;
- să participe la cursuri de specializare organizate în țară sau în străinătate, la târguri și expoziții;
- să declare, conform reglementărilor interne și legislației în vigoare, a orice conflict de interese existente și, în situații de conflict de interese, abținerea de la decizii în cadrul consiliului/comitetelor consultative/în exercitarea atribuțiilor de administrator executiv;
- să-și exercite atribuțiile prevăzute de legislația în vigoare și de statutul întreprinderii publice;
- să adopte politici și sisteme de control prevăzute de atribuțiile sale;
- să aprobe bugetul întreprinderii publice;
- să elaboreze, împreună cu ceilalți administratori, și să asigure transmiterea semestrială a rapoartelor privind activitatea întreprinderii publice și stadiul realizării indicatorilor de performanță, precum și, după caz, a informațiilor referitoare la contractele de mandat ale directorilor;
- să aprobe strategia de dezvoltare a întreprinderii publice;
- să participe la numirea și revocarea directorilor, evaluarea activității și aprobarea remunerației acestora;
- să voteze aprobarea recrutării și eventuala revocare a conducătorului auditului intern și primirea de la acesta, ori de câte ori solicită, de rapoarte cu privire la activitatea întreprinderii publice;
- să participe la programe de dezvoltare profesională continuă, în vederea desfășurării unei activități optime în cadrul consiliului;
- să participe la elaborarea planului de administrare;
- să asigure verificarea funcționării sistemului de control intern și managerial;
- să participe la negocierea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari cu autoritatea publică tutelară sau acționarii societății, după caz;
- să asigure monitorizarea și gestionarea potențialelor conflicte de interese la nivelul organelor de administrare și conducere;

- în calitate de membru în Consiliul de administrație îndeplinește atribuțiile ce-i revin acestui organ colectiv, așa cum au fost stabilite prin Actul Constitutiv.
 - să pregătească în mod riguros ședințele consiliului, cu dedicarea a minimum 3 zile lucrătoare lunar acestui scop, participarea la ședințele consiliului, precum și în comitetele de specialitate;
 - alte obligații prevăzute de lege și regulamentele interne adoptate la nivelul întreprinderii publice.
 - actele de dobândire, înstrăinare, închiriere, schimb sau de constituire în garanție a bunurilor din patrimoniul societății, vor fi încheiate numai cu aprobarea consiliului de administrație și a adunării generale a acționarilor.
 - să declare, conform reglementărilor interne și legislației în vigoare, a orice conflict de interese existente și, în situații de conflict de interese, abținerea de la decizii în cadrul consiliului/comitetelor consultative/în exercitarea atribuțiilor de administrator executiv;
- Directorul general asigură coordonarea activităților în cadrul societății și monitorizează modul de îndeplinire a sarcinilor trasate personalului din subordine având următoarele responsabilități:
- să conducă nemijlocit și efectiv întreaga activitate a societății;
 - să reprezinte societatea față de terți și în fața oricăror autorități ale statului român, în limita împuternicirilor primite.
 - în scopul realizării obligațiilor ce îi revin, potrivit clauzelor acestui contract, a actului constitutiv și ale legii, directorul general este obligat să manifeste diligența unui bun proprietar și să ia toate măsurile necesare conducerii societății, în limitele obiectului de activitate statutar, fără a încălca competențele rezervate de lege sau de actul constitutiv pentru consiliul de administrație sau adunarea generală a acționarilor, în spiritul conservării și dezvoltării patrimoniului societății și al principiului creșterii continue a profitabilității activității statutare a societății.
 - să își folosească toată priceperea, experiența și toate mijloacele ce-i vor fi puse la dispoziție de către societate, în vederea conducerii activității acesteia astfel încât să ajungă la îndeplinirea prevederilor din bugetul de venituri și cheltuieli aprobat de adunarea generală a acționarilor;
 - să supravegheze continuu toate activitățile asigurând o conducere competentă la nivelul tuturor structurilor, organizează controlul financiar intern preventiv și de gestiune;
 - să aducă la îndeplinire indicatorii de performanță prevăzute în anexa la contractul de mandat;
 - să asigure respectarea de către Societate a măsurilor de protecție a mediului în conformitate cu legislația națională și comunitară în domeniu;
 - să analizeze și să avizeze obiectivele generale ale societății. Raspunde de dezvoltarea și îmbunătățirea controlului managerial al societății astfel încât să asigure atingerea obiectivelor societății într-un mod eficient economic;
 - să organizeze controlul pentru asigurarea integrității gestiunii Societății;
 - să-și exercite mandatul cu loialitate, prudența și diligența unui bun administrator, în interesul exclusiv al întreprinderii publice;
 - să-și exercite atribuțiilor prevăzute de legislația în vigoare și de statutul întreprinderii publice;
 - să stabilească politicile contabile și sistemul de control financiar;
 - să propună spre aprobare, potrivit legii, Adunării Generale a Acționarilor, bugetul de venituri și cheltuieli al Societății;
 - să probe numirea și revocarea directorilor cu atribuții delegate de Consiliul de Administrație în conformitate cu dispozițiile legale aplicabile și stabilirea remunerației acestora, în limitele aprobate de Adunarea Generală a Acționarilor;

- să supravegheze activitatea personalului de conducere și angajaților Societății;
- să conceapă și să aplice strategii și/sau politici de dezvoltare a Societății;
- să aprobe structura organizatorică a societății;
- să angajeze și să concedieze personalul salariat, cu respectarea prevederilor legislației muncii și a Contractului Colectiv de Muncă;
- să stabilească drepturile salariale ale salariaților și ale persoanelor cu funcții de conducere din cadrul societății;
- să negocieze Contractul Colectiv de Munca și să stabilească îndatoririle și drepturile personalului societății pe compartimente precum și nivelul de salarizare;
- să reprezinte societatea în relațiile cu terții persoane fizice sau juridice, să încheie actele juridice în numele și pe seama societății conform legii;
- să prezinte Consiliului de Administrație și Adunării Generale a Acționarilor situația financiară a societății însoțită de o analiză a cauzelor nerealizării acestora dacă este cazul, precum și alte documentații solicitate situații ce vor sta la baza analizei și executie planului de management și planului de administrare;
- să nu cesioneze sau să substituie prezentul contractul de mandat altei persoane.
- să încheie asigurarea civilă de răspundere ca director general și administrator executiv.

Obiectivele și criteriile de performanță, stabilite prin anexa la contractul de mandat, încheiat cu directorul societății pentru anul 2019, se prezintă astfel:

Nr.c rt	Titlu	Formula de calcul	Pondere	Planificat 2019	Realizat 2019
1	Grad de îndatorare	$\frac{\text{datorii totale}}{\text{capitaluri proprii}} * 100$	15%	≤ 40	33,25
2	Rata lichidității imediate	$\frac{\text{active curente} - \text{stocuri}}{\text{datorii curente}}$	10 %	≥ 1	3,59
3	Realizarea veniturilor proprii prevăzute în BVC	$\frac{\text{venituri proprii realizate}}{\text{venituri proprii bugetate}} * 100$	10 %	≥ 100	1,01
4	Perioada de rambursare a datoriilor	$\frac{\text{total datorii t. scurt}}{\text{cifra de afaceri}} * 365$	15%	≤ 60	35,76
5	Productivitatea muncii	$\frac{\text{cifra de afaceri}}{\text{nr. mediu angajati}}$	10%	≥ 40	59,99
6	Optimizarea activităților secundare (echipă reparatii)	$\frac{\text{nr. intervenții rez.}}{\text{total intervenții}} * 100$	10 %	≥ 75	86,14
7	Numarul de reclamatii scrise justificate rezolvate (R_{just}), raportat la numarul total de reclamatii	$\frac{R_{just}}{Nr. reclamatii} * 100$	10 %	≥ 87	91,67
8	Raportarea indicatorilor de performanta ai Consiliului de Administratie	Raportarea semestrială a situației indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari ai Consiliului de Administratie și transmiterea către structura de guvernanta	5 %	sem/ anual	100
9	Informare publică	Publicarea pe pagina web a societatii a: Hotararilor AGA, Rapoartelor C.A., Situațiilor financiare anuale și raportarile contabile semestriale, Raportului anual de audit extern.	10 %	sem/ anual	100
10	Aprobarea rapoartelor Consiliului in AGA și prezentarea lor structurii de guvernanta	Raport semestrial privind activitatea de administrare conform art.55 alin. (1); Raport anual privind activitatea întreprinderilor publice conform art.56; Raport anual al CNR privind remunerația CA și directorului conf art.55.	5 %	sem/ anual	100

VI. Repartizarea profitului realizat în anul 2019

Propunerea de repartizare a profitului net pentru anul 2019 s-a făcut conform O.M.F.P nr. 144/15.01.2005, privind aprobarea precizărilor pentru determinarea sumelor care fac obiectul repartizării profitului conform OG nr. 64/2001, privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, aprobată prin Legea nr. 769/2001, cu modificările și completările ulterioare, astfel;

- Profitul net al exercițiului financiar la 21.12.2019 - 333.059.01 lei
- Provizion privind participarea salariaților la profit - 36.047 lei
- Profit net de repartizat - 369.106.01 lei
- Facilități fiscale – impozit profit reinvestit – 8.636.86 lei
- Rămas de repartizat – 360.469.15 lei

La finele anului 2019, profitul net de repartizat a fost de 360.469.15 lei, iar în conformitate cu prevederile OG nr. 64/2001, aprobată prin Legea nr. 769/2001, cu modificările și completările ulterioare a fost repartizat astfel:

- 50% dividende cuvenite acționarului unic : 180.235 lei.
- 50% la dispoziția societății, din care:
 - 10% participarea salariaților la profit : 36.047 lei.
 - 40% rezerve ca sursa proprie de finanțare : 144.187.15 lei

VII. Evoluția performanței economice a Societății TermoService SA Iași

Activitățile financiare sunt activitățile de bază prin intermediul carora sunt stabilite politica și strategia organizației în domeniul economico-financiar.

În cadrul Societății Termo-Service S.A., activitatea financiară și de analiză economică asigură mecanismele necesare pentru întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli la nivelul societății.

Simultan, prin procesele specifice activității financiare și de analiză economică sunt controlate fluxurile financiare principale de încasări și plăți desfășurate la nivelul Societății și este realizată o analiză financiară asupra situației economice a acesteia, pe baza indicatorilor de lichiditate, solvabilitate și a indicatorilor de patrimoniu.

Pentru anul 2019 execuția bugetară se prezintă astfel:

Nr. crt.	Denumire indicatori	Prevăzut BVC	Realizați 2019
1	Venituri totale	11019	11247
2	Cheltuieli totale	10794	10945
3	Profit brut	325	534
4	Impozit pe profit	100	232
5	Rezultatul net	225	302
6	Productivitatea muncii	58	61,77

VIII. Politicile economice și sociale implementate de Societatea Termo-Service

Politicile economice ale Societății au fost îndreptate spre atingerea obiectivelor strategice de optimizare a profitului și de control al costurilor. Societatea, a urmărit realizarea acestora printr-o serie de obiective tactice:

- asigurarea unei rate a profitului și a unei lichidități curente conform ținutelor stabilite;
- asigurarea permanentă a cash-flow-ului necesar bunei desfășurări a activităților productive și a celor investiționale.
- asigurarea implementării Planului de administrare și a Planului de management.

A existat o preocupare permanentă pentru fundamentarea tarifelor într-o manieră suportabilă pentru populație, dar care în același timp să asigure acoperirea costurilor și obținerea unei marje de profit.

Pentru realizarea obiectivelor propuse, Societatea Termo-Service S.A. a avut în vedere următoarele direcții:

- optimizarea permanentă a costurilor astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de clienți să se realizeze cu cât mai accesibile pentru aceștia;
- obținerea unei marje optimale de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății cât și stimularea personalului;
- promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate a clienților;
- monitorizarea permanentă a încasării facturilor restante.
- asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
- îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii performante.

O atenție deosebită a fost acordată în direcția reglementării relațiilor cu clienții, în sensul respectării principiilor guvernantei corporative reglementate prin O.U.G.109/2011, cu modificările și completările ulterioare, pentru implementarea următoarelor măsuri de comunicare și de asigurare a transparenței procesului de management:

promovarea în continuare a abordării centrate pe interesul beneficiarului, drept premisă a îmbunătățirii calității serviciilor furnizate.

- înțelegerea permanentă a nevoilor beneficiarilor și reconsiderarea continuă a serviciilor de administrare, din această perspectivă.
- asigurarea unui nivel optim al ratei de soluționare a reclamațiilor, precum și al vitezei de răspuns la reclamații/petiții, în scopul de a asigura creșterea nivelului de satisfacție al clienților.
- preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al beneficiarilor în serviciile oferite și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;

Strategia de administrare, inclusă în Planul de Administrare al Consiliului de Administrație, pentru atingerea obiectivelor și indicatorilor de performanță se constituie totodată în linie directoare pentru activitatea directorilor, în vederea realizării Planului de Management

IX. Componenta Operațională

Pentru o eficiență maximă, activitatea societății este monitorizată permanent, urmărindu-se respectarea procedurilor operaționale, a instrucțiunilor de lucru, a regulamentelor aprobate. În acest sens, un rol determinant îl au:

- sistemul de control intern managerial în curs de implementare în organizație în conformitate cu O.S.G.G. nr. 600/2018 privind aprobarea codului controlului intern/ managerial al entităților publice;

- auditurile publice externe;

Astfel, echipa managerială beneficiază de informații complete și concrete privind activitatea tuturor entităților funcționale din structura organizației – în principal prin intermediul întocmirii de către șefii entităților funcționale și analizei ulterioare la nivelul echipei manageriale, a următoarelor documente:

- Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial;
- Obiective specifice (pentru fiecare structură funcțională în parte, cu menționarea obiectivelor definite SMART, a indicatorilor de realizare asociați, a responsabilităților privind îndeplinirea acestora și rezultatele monitorizării periodice a gradului de îndeplinire);
- Registrul riscurilor (pentru fiecare structură funcțională în parte, cu menționarea obiectivelor definite SMART, a riscurilor asociate, acțiunilor de atenuare a riscurilor și termenelor/ responsabilităților privind monitorizarea acestora);
- Rapoarte de audit extern, etc.

Pe linie organizatorică, Directorul General al Termo-Service S.A. impălementează în societate (și va monitoriza permanent cum se aplică) un complex de principii moderne de lucru – ceea ce va contribui la îmbunătățirea performanțelor organizației în ansamblu:

- Principiul managementului participativ,
- Principiul supremației obiectivelor,
- Principiul unității de decizie și acțiune,
- Principiul apropierii managementului de execuție,
- Principiul permanenței managementului,
- Principiul economiei de comunicare,
- Principiul definirii armonizate a posturilor și funcțiilor,
- Principiul concordanței dintre cerințele postului și caracteristicile titularului,
- Principiul formării de echipe intercompartimentale,
- Principiul flexibilității,
- Principiul eficacității și eficienței structurilor,
- Principiul reprezentării structurii.

Toate acestea coroborate reprezintă un instrument modern și eficace de monitorizare și îmbunătățire a activității din organizație.

X. Gestionarea resurselor Termo-Service S.A.

Principalele resurse la dispozitia Termo-Services S.A. – si care printr-o gestionare eficienta pot contribui decisiv la indeplinirea misiunii, obiectivelor si indicatorilor de performanta, sunt resursele umane, resursele logistice, si resursele financiare.

10.1. Managementul resurselor umane

Directorul General al societatii Termo-Service S.A. se implică într-o sumă de acțiuni consistente pe linie de management al resurselor umane, având la dispoziție:

- personal instruit si performant in acest domeniu.
- Resurse documentare:
- Organigrama societății;
- Statul de funcții;
- Regulament de Organizare și Funcționare;
- Contractul Colectiv de Muncă;
- Codul de etică;
- Regulamentul Intern;
- Contractul Individual de Muncă;
- Fișele posturilor;
- Inventarul funcțiilor sensibile din cadrul Termo-Service S.A.;
- toate înregistrările aferente proceselor în cauza, respectiv ”Procese verbale de instruire”, ”Fișe de evaluare”.

Concret, Directorul General al societății Termo-Service S.A.:

- aplică cele mai moderne si oportune practici cu privire la managementul resurselor umane, pornind de la recrutarea personalului și până la încetarea raporturilor de serviciu sau a contractului de muncă;
- se implică permanent în îmbunătățirea criteriilor de selecție la angajare, a modalitatilor și mijloacelor de instruire/ calificare și evaluare a angajaților pe parcursul activității
- acționează cu respect, obiectivitate și bună-credință în relațiile cu personalul;
- se îngrijeste să susțină dezvoltarea carierei precum și inițiativele justificate venite din partea subordonaților privind îmbunătățirea activității;
- are un comportament nediscriminatoriu cu privire la personalul din subordine și va respecta neutralitatea politică a acestuia sau orice alte convingeri conforme cu ordinea de drept și bunele moravuri;
- sprijină programele de formare profesională și va depune toate eforturile pentru a dezvolta și a susține cu resurse financiare diverse activități suplimentare de formare profesională a subordonaților, în conformitate cu prevederile legale;

10.2. Managementul resurselor logistice/ materiale

Directorul General al societatii Termo-Service S.A. s-a implicat în acțiuni pe linie de management al resurselor logistice, avand la dispoziție:

- personal instruit si performant in acest domeniu.
- Resurse documentare:
- Regulament de Organizare si Functionare;
- Regulamentul Intern;
- Contractul Colectiv de Muncă;
- Codul de Conduita ;

- Fișele posturilor;
- Proceduri de sistem;
- Proceduri operaționale;
- Programul anual de pregătire profesională a personalului;

Directorul General al societății Termo-Service S.A. aplică cele mai oportune practici cu privire la managementul resurselor logistice, implicându-se permanent în îmbunătățirea dotărilor tehnice la dispoziție prin achiziții în sensul adecvării acestora la necesitățile obiective privind îmbunătățirea continuă a activității;

Echipa managerială a SC Termo-Service S.A.:

➤ aplica cele mai oportune practici cu privire la managementul resurselor logistice, pornind de la identificarea necesarului de mașini, echipamente, utilaje, clădiri, documente de referință, etc, și până la scoaterea din uz acestora cu valorificare ulterioară post-casare;

➤ se implică permanent în:

- îmbunătățirea dotărilor tehnice la dispoziție – în special la nivelul parcului de autovehicule și

- reorganizarea dotărilor tehnice în scopul scăderii costurilor de întreținere și reparații a mijloacelor de transport la dispoziție;

➤ acționează cu seriozitate și bună-credință în relațiile cu furnizorii de produse, prestatorii de servicii, și colaboratorii implicați în asigurarea logistică a societății;

➤ analizează cu seriozitate și susține inițiativele justificate venite din partea subordonaților pe linie de asigurare logistică;

➤ susține cu resurse financiare diverse activități suplimentare de formare profesională a angajaților implicați în exploatarea și/sau mentenanța resurselor logistice ale organizației.

10.3 Activități operaționale

Activitatea de administrare imobile este activitatea principală a societății, 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 Iași, în raport cu activitatea prestată.

a) Administrarea Financiară

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.

Activitatea de administrare imobile se concretizează astfel:

Nr.crt.	Asociații proprietari/locatari	Număr contracte	Facturat (lei)	Încasat (lei)
1	Servicii de Administrare	539	6467640,41	5397846,07
2	Servicii de Curățenie	506	4774776,06	3954058,1

b) Administrarea Tehnică

Secția Întreținere Reparații a urmărit creșterea calității serviciilor de reparații și întreținere a instalațiilor, repararea teraselor și întreținerea condominiilor. În acest scop au fost întocmite și prezentate reprezentanților asociațiilor administrate fișele tehnice și în funcție de urgența lucrărilor

și de posibilitățile financiare ale membrilor asociațiilor au fost întocmite devize estimative pentru lucrări.

Activitatea de întreținere reparații se concretizează astfel:

Nr.crt.	Lucrări Întreținere Reparații	Facturat (lei)	Încasat (lei)
1	Lucrări la asociații administrate	1319049,42	1098119,05
2	Lucrări la terți	75128,55	70562,78

c) Administrarea juridică

Activitatea Serviciului Juridic din cadrul a societății 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 succesoriale 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/proprietari administrate, a Municipiului Iași în calitate de locator și a intereselor societății.

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)
2019	352328,72	419468,61	78216,42	71818,36

10.4. Managementul resurselor financiare

Directorul General al Termo-Service S.A. se implică în acțiuni consistente pe linie de management al resurselor financiare, având la dispoziție:

- personal instruit și performant în acest domeniu (Serviciul Contabilitate Prețuri);
- resurse documentare:
- Regulament de Organizare și Funcționare;
- Regulamentul Intern;
- Contractul Colectiv de Muncă;
- Codul de Conduită;
- Fișele posturilor;
- Instrucțiuni Lucru;
- Proceduri operaționale;
- Fișe de Proces;
- Programul anual de pregătire profesională a personalului ;
- Proceduri de lucru
- Toate înregistrările aferente proceselor în cauză.

Directorul General al societății Termo-Service S.A.:

- aplica cele mai oportune practici cu privire la managementul resurselor financiare, pornind de la întocmirea BVC și până la finalizarea bilanțului contabil;

Se implica permanent în:

- implementarea de măsuri eficiente în scopul îmbunătățirii nivelului de colectare/ încasare a contravalorii facturilor de întreținere;
- tinerea permanentă sub control a raportului dintre tarifele practicate și costurile activității societății;
- acționează cu profesionalism în relațiile cu instituțiile financiare și/sau de control
- în domeniul economic și financiar;
- analizează și susține inițiativele justificate venite din partea subordonaților pe
- linie de management al resurselor financiare;
- susține cu resurse financiare diverse activități suplimentare de formare
- profesională a angajaților implicați în managementul resurselor financiare.

XI. Comunicarea internă și cu mediul extern

Echipa managerială a SC Termo-Service tratează cu toată seriozitatea domeniul comunicării organizaționale, acesta fiind un instrument esențial pentru:

- eficientizarea fluxurilor informaționale interdepartamentale;
- îndeplinirea obligațiilor legale privind raportările către instituțiile abilitate cu monitorizarea și controlul activității, sau terțe părți interesate;
- promovarea activității și imaginii organizației în comunitatea locală și regională
- controlul feed-back'ului din partea beneficiarilor serviciilor Termo-Service;

Principalele dimensiuni ale activității de comunicare la nivelul Termo-Service, sunt următoarele:

- a) asigurarea relațiilor cu factorii locali și centrali de decizie/monitorizare/ control,
- b) asigurarea relației cu mass-media,
- c) realizarea de întâlniri cu reprezentanții asociațiilor administrate și nu numai,
- d) evaluarea satisfacției clienților, prin conceperea și difuzarea de chestionare;

XII. Managementul mediului

Referitor la demersurile întreprinse de societatea noastră în anul 2019, în domeniul protecției mediului, s-a urmărit îmbunătățirea indicatorilor privind gestionarea deșeurilor, societatea încheind contracte de specialitate cu societăți acreditate pentru predarea acestora în bune condiții, pentru a nu afecta mediul înconjurător, respectând legislația în vigoare.

Pentru gestionarea acestui domeniu, organizația are la dispoziție :

- personal instruit și performant în acest domeniu
- resurse documentare (care se regăsesc în entitățile functionale, după caz):
- Regulament de Organizare și Funcționare;
- Regulamentul de Ordine Interioară;
- Contractul Colectiv de Muncă;
- Codul de Conduita;
- Fișele posturilor;

XII. 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.