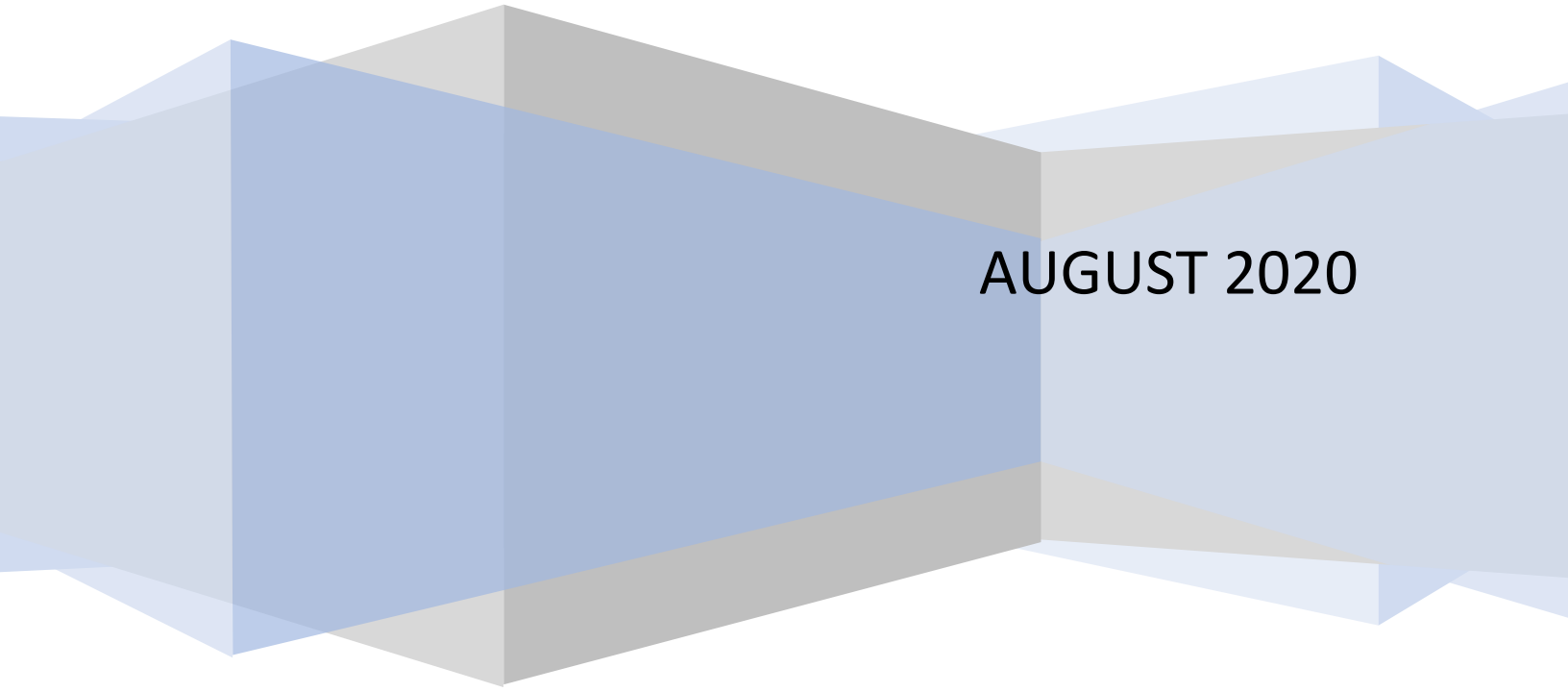
Nr.CA 168/27.08.2020

PLANUL DE ADMINISTRARE AL CONSILIULUI DE ADMINISTRATIE AL SOCIETATII COMERCIALE MEDSERV MIN SA

2020-2023



AUGUST 2020

Documentul va fi prezentat şi supus spre aprobare Adunării Generale a Acţionarilor a S.C. Medserv Min S.A. Componenţa Consiliului de Administraţie este următoarea:

CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE

PREȘEDINTE: Nălbitoru Adrian

MEMBRU: Mergea Florin

MEMBRU: Iancu Vasile Aurel

CAPITOLUL I

1.1 INTRODUCERE:

Acţionând în mod responsabil și în consens cu bunele practici de guvernanță corporativă, Consiliul de Administrație intocmeste Planul de administrare completat cu componenta de management a directorului executiv si respectând „așteptările" acționarului majoritar.

Societatea Medserv Min S.A. s-a constituit ca o societate comercială în anul 2002 prin externalizarea serviciilor auxiliare din cadrul C.N.L. Oltenia S.A., iar prin protocolul încheiat s-a stipulat ca societatea nou înfiinţată să asigure în exclusivitate serviciile anexe activităţii miniere.

Societatea a urmărit pe tot parcursul existenței, efectuarea de servicii cu eficienţă economică ridicată, de calitate şi care să satisfacă cerinţele beneficiarilor.

Activitatea societăţii se desfăşoară atât în judeţul Gorj, cât şi în judeţele Dolj si Mehedinţi fiind structurată şi organizată teritorial în funcţie de beneficiari.

Pe lângă S. CE Oltenia S.A., în calitate de client tradiţional, societatea are relaţii comerciale şi colaborează şi cu alte instituţii, primării şi alte societăţi cu capital de stat sau cu capital privat.

Prezentul plan de administrare a fost elaborat în acord cu prevederile art. 30 (1) din OUG 109/2011 privind guvernanța corporativă, de către consiliul de administrație.

Scopul planului de administrare este acela de a descrie strategia de administrare a societății pe durata mandatului Consiliului de Administrație, în vedera atingerii obiectivelor și indicatorilor de perfomanță stabiliți prin contractul de mandat.

Astfel, planul de administrare elaborat pentru perioada 2020-2023 are la baza viziunea managerială a membrilor Consiliului de Administraţie asupra perspectivelor de evoluţie ale Societății Comerciale Medserv Min S.A., fundamentată pe consolidarea proceselor de dezvoltare și modernizare în condiții de profitabilitate, urmărind permanent stabilirea unui echilibru între calitatea lucrărilor și serviciilor realizate, protecția mediului și securitatea și sănătatea lucrărilor.

Membrii Consiliului de Administraţie intentioneaza ca, pe durara mandatului, SC Medserv Min S.A. sa fie tratata de către toti partenerii din mediul economic ca o organizaţie profesionista, competitiva si aliniata din punct de vedere al practicilor manageriale la cerinţele si standarele de calitate ale Uniunii Europene.

Planul de administrare (care include şi noul concept al strategiei de administrare) răspunde la provocările actuale precum şi la noile realităţi economice locale şi naţionale şi este elaborat pe baza viziunilor, valorilor şi direcţiilor strategice ale societăţii, având ca scop primordial atingerea obiectivelor strategice stabilite şi a criteriilor de performanţă propuşi.

Angajată în a obţine rezultate pozitive, având o abordare responsabilă faţă de comunitate şi respectând mediul de afaceri în care îşi desfăşoară activitatea, în special abordând o atitudine de colaborare principială corectă faţă de beneficiarul principal S. CE Oltenia S.A., precum și față de alți beneficiari, societatea, ca orice societate pe acţiuni, îşi propune în continuare, aşa cum a făcut şi până acum, atingerea excelenţei operaţionale,

crearea de valoare pentru acţionari prin dezvoltarea şi diversificarea activităţilor curente şi găsirea de noi oportunităţi de creştere sustenabilă a cifrei de afaceri.

Pornind de la acest deziderat, Planul de administrare stabileste intr-o noua realitate direcţiile de dezvoltare ale societăţii, asigurând o viziune de ansamblu nouă asupra proiecţiei financiare pentru anii 2020-2023, plecând de la oportunităţile pe care societatea le-a avut în vedere în stabilirea BVC 2020, a influenţei negative a factorilor externi din trecut, precum şi a proiecţiei de îmbunătăţire a poziţiei financiare şi operaţionale a societăţii, care se va integra, aprofunda şi transpune analitic de către directorul executiv, mai departe, în componenta de management care completeaza Planul de management existent.

Având în vedere cele menţionate anterior, planul de administrare devine principalul document strategic al MEDSERV MIN S.A., care integrează atât principiile directoare privind administrarea societăţii cât şi componenta de management (care revizuieşte planul de management al directorului executiv) pentru perioada 2020-2023, obiectivele fundamentale, cerinţele de performanţă şi prioritătile strategice definite în acelaşi orizont calendaristic.

1.2 SUMAR EXECUTIV

Planul de administrare care cuprinde strategia de administrare a fost elaborat de către Consiliul de administraţie, ţinând cont, din nou, de toate cerinţele cadrului legal aplicabil.

Având ca obiect principal de activitate „Alte activităţi referitoare la sănătatea umană", Societatea prestează servicii, cu precădere, către acţionarul majoritar, CE Oltenia.

În ciuda factorilor adverşi din mediu economic, planul de administrare şi strategia de administrare au identificat soluţii la provocările importante ale societăţii, soluţii care garantează realizarea obiectivelor şi criteriilor de performanţă stabilite în contracte de administraţie ale membrilor consiliului de administraţie şi asumate de directorul executiv prin contractul de mandat, ca unica modalitate de asigura paritatea competitivă a societății.

Pornind de la analiza SWOT, Consiliul de administraţie a stabilit obiectivele strategice şi liniile directoare de acţiune pe care le prezintă în faţă acţionarilor şi prin care securizează performanţa la un nivel acceptabil pentru acţionari, in condiţii de muncă decente pentru angajaţi.

Prin planul de administrare propunem investiţii care să producă efecte economice în condiţii de rentabilitate crescută, într-un timp cât mai scurt, coroborat cu un program de finanţare cu costuri reduse, în limita bugetului de venituri şi cheltuieli.

În paralel propunem diversificarea portofoliului de afaceri prin demararea unor afaceri noi, în baza unei atente analize, precum şi diversificarea portofoliului de clienţi în judeţele unde societatea are puncte de lucru deschise şi nu numai, toate acestea în scopul creşterii profitului şi al ocupării forţei de muncă de care compania dispune.

CAPITOLUL II

2.1 PRINCIPII DIRECTOARE

2.1.1. Viziune

SC MEDSERV MIN SA rămâne un jucător important pe piaţa serviciilor locale, un partener tradiţional de necontestat în prestarea serviciilor către unităţi industriale, în special către S. CE Oltenia S.A.

2.1.2 Misiune

Prestarea de servicii de calitate în condiţii de rentabilitate economică şi corelată cu generarea de valoare către acţionari şi angajaţi.

2.1.3 Relaţia cu acţionarii şi părţile interesate

În desfăşurarea activităţilor sale, societatea generează şi afectează interese ce se prezintă în forme diverse în funcţie de părţile interesate care le revendică.

Cadrul optim pentru îndeplinirea misiunii Societăţii şi atingerea obiectivelor sale, se bazează pe respectarea intereselor acţionarilor şi a tuturor părţilor implicate în activitatea societăţii.

În acest sens şi în concordanţă cu valorile promovate, se defineşte mai jos un set de linii directoare, care ghidează societatea în creşterea valorii adăugate şi consolidarea încrederii în relaţia cu părţile interesate.

- **Linii directoare in relatia cu actionarii**

- Profitabilitate la limita superioară a valorilor posibil de atins de societate, în concordanţă cu condiţiile de piaţa specifice activităţilor desfăşurate de societate în corelare cu menţinerea stabilităţii economico financiare a acesteia.

- Asigurarea unui nivel al dividendelor competitiv corelat cu rezultatele financiare.

- Informare corectă şi în timp real asupra modificărilor ce au loc în cadrul societăţii şi pot afecta decizia de investire.

- **Linii directoare in relatia cu partile interesate**

Societatea (inclusiv mass-media)

- Susţinerea interesului public şi al autorităţilor locale şi naţionale asupra activităţii societăţii, un colaborator credibil în relaţia cu beneficiarii, în special pentru S. C.E. Oltenia S.A.

- Prestarea de servicii conforme cu necesităţile beneficiarilor precum şi acţionarea în sensul răspunderilor sociale faţă de comunitate şi a protecţiei mediului, acolo unde societatea îşi desfăşoară activitatea.

- Practici transparente şi responsabilitate în gestionarea unei imagini corecte a societăţii.

- Politica susținuta pentru îmbunătăţirea imaginii societăţii, afectată în situaţii de criză, situaţii care impun măsuri de reacţie rapidă în gestionarea lor, şi care nu sunt întotdeauna înţelese pe deplin de opinia publică în acele momente, ele fiind în mod eronat prezentate de mass-media ca fiind gestionate deficitar de către conducerea societăţii.

Beneficiari

- Asigurarea prestării serviciilor în condiţii de înalta calitate, pe toata durata contractelor, adaptabilitate rapidă la necesităţile de moment şi seriozitate în derularea activităţii.
- Îndeplinirea clauzelor contractuale şi evitarea litigiilor.
- Prestarea de servicii atractive ca tarif în condiţii de rentabilitate.

Autorităţile statului ca autoritate tutelara (reprezentate prin Ministerul Economiei, Energiei și Mediului de Afaceri, S. CE O**ltenia S.A., alte autorităţi centrale ale statului, autorităţi locale);**

- Îndeplinirea dispoziţiilor legale stabilite de Ministerul Economiei, Energiei și Mediului de Afaceri ca reprezentant al statului şi S. CE Oltenia S.A. în calitate de acţionar majoritar;
- Exploatarea, întreţinerea şi dezvoltarea capacitaţilor proprii de prestare servicii, în condiţii de eficienţă economică şi profitabilitate, către cei interesaţi.
- Îndeplinirea obligaţiilor ce derivă din statutul de societate comerciala care deserveşte unul dintre cele mai mari companii reprezentative la nivel naţional şi regional, contribuabil important la bugetul de stat.
- Comunicare în permanenţă cu autoritatea tutelara pe teme de interes comun, comunicare ierarhică şi operativă interna facilă.
- Sprijinirea activităţii autorităţilor locale, în politica de dezvoltare regionala, acolo unde este posibil ca prestarea de servicii de către societate să fie necesară şi oportună.

Angajati

- Implementarea strategiei de resurse umane bazate pe valorile societăţii, materializată într-un mediu motivant prin conferirea ideii de siguranţă a locului de muncă şi comunicare continuă şi eficientă executiv-angajaţi.
- Asigurarea susţinerii dezvoltării profesionale prin intermediul Programului anual de formare şi perfecţionare profesională a salariaţilor şi încurajarea autoformării individuale.

Respectarea Programului de securitate şi sănătate în muncă.

Instituţii financiare/Bănci finanţatoare

- Respectarea termenilor contractuali, încadrarea în termenii financiari asumaţi către finanţatori şi asigurarea disponibilităţilor financiare pentru acoperirea sarcinii datoriilor asumate.
- Fundamentarea parteneriatelor pe corectitudine şi respect.

Colaborare bazată pe etică în afaceri.

Parteneri contractuali - furnizori de produse, prestatori de servicii, executanţi de lucrări

- Asigurarea unor condiţii competitive, eficiente şi nediscriminatorii în procesul de contractare, având ca finalitate tarife calculate pentru beneficiari sa fie cat mai aproape de realitate si la un nivel atractiv.
- Fundamentarea tarifelor care stau la baza ofertelor pe baza de corectitudine şi profesionalism, respect şi exigenta profesionala.
- Respectarea termenilor contractuali.
- Colaborare transparentă bazată doar pe decizii de business.

CAPITOLUL III
PREZENTAREA COMPANIEI

3.1 Informatii generale

SC Medserv Min SA a fost constituită ca societate pe acţiuni, prin externalizarea activităţii medicale din cadrul fostei Compania Naţională a Lignitului Oltenia SA Tg-Jiu, prin actul constitutiv şi protocolul de desprindere menţionându-se că societatea va asigura servicii medicale de urgenţă şi control medical periodic (medicina muncii) pe bază de contracte de prestări servicii medicale.

Aceasta îşi desfăşoară activitatea în conformitate cu legile române şi cu actul constitutiv actualizat:

- Nr. de înmatriculare la Oficiul Registrului Comerţului: J18/299/2002;
- Codul unic de înregistrare (CUI): 14814475;
- Sediul social: Tg-Jiu, str. Calea Severinului, nr. 38A;
- Forma juridică de constituire: societate comercială pe acţiuni;
- Temeiul juridic de constituire: Legea nr. 31/1990 privind societăţile comerciale republicată, cu modificările şi completările ulterioare;
- Domeniul principal de activitate: Alte activităţi referitoare la sănătatea umană;
- Obiectul principal de activitate: Alte activităţi referitoare la sănătatea umană;
- Capitalul social subscris şi vărsat: 1.219.800 lei;
- Acţiuni: valoarea nominală a unei acţiuni 100,00 lei;
- Numărul total de acţiuni: 12.198;

3.2. Structură acţionariat

Participarea acţionarilor la capitalul social al societăţii se prezintă astfel:

Acţionar	**Număr de acţiuni**	**Cota de participare la beneficii şi pierderi**	**Valoare nominala acţiune (lei)**
S. CE Oltenia S.A.	12.004	98,40%	1.200.400
Federaţia Naţională Mine Energie	25	0,210%	2.500
Uniunea Sindicatelor Miniere Oltenia	25	0,210%	2.500
Sindicatul „ Minerul„ E.M.C. Rovinari - Pinoasa	25	0,210%	2.500
Sindicatul Liber E.M.C. Roşia	25	0,210%	2.500
Sindicatul Liber Cariera Roşiuţa	23	0,19%	2.300
Sindicatul Liber Cariera Lupoaia	21	0,17%	2.100
Sindicatul Salariaţilor S.C. Medserv Min S.A.	50	0,40%	5.000

Obiectul principal de activitate conform actului constitiv este „Sănătate şi asistenţă socială", având codul CAEN 8690 „Alte activităţi referitoare la sănătatea umană", societatea desfăşurând şi alte activităţi secundare, precum:

8610 – Activităţi de asistenţă spitalicească;
8621 – Activităţi de asistenţă medicală generală;
8622 – Activităţi de asistenţă medicală specializată;
8623 – Activităţi de asistenţă stomatologică;

Activităţi conexe – conform Ordinului Ministerului Sănătăţii nr. 527 / 1999 pentru stabilirea activităţilor conexe serviciilor medicale: activităţi de tehnică dentară; activităţi de laborator de analize medicale (biologie medicală, biochimie medicală, chimie medicală); activităţi de fizică medicală; activităţi de fiziokinetoterapie; activităţi de psihologie medicală; activităţi de psihologia muncii şi organizaţională; activităţi de psihologie în transporturi; activităţi de psihologia apărării şi siguranţei naţionale; activităţi de psihologie educaţională; activităţi de transport medicalizat prespitalicesc; activităţi de logopedie; activităţi de sociologie medicală; activităţi de cultură fizică medicală; activităţi de optometrie medicală; optică medicală; activităţi de protezare ortopedică; activităţi de protezare auditivă; activităţi de toxicologie; activităţi de informatică medicală; activităţi de bioenergie; activităţi de consulting medical.

3.3. Structura de administrare

MEDSERV MIN S.A., conform prevederilor Legii nr. 31/1990 republicată, a societăţilor, cu modificările şi completările ulterioare şi ale Actului Constitutiv, este condusă în sistem unitar de un Consiliu de Administraţie care are competenţa generală

pentru îndeplinirea actelor necesare şi utile pentru realizarea obiectului de activitate al societăţii, cu excepţia celor rezervate de lege pentru adunările generale ale acţionarilor.

Structurile de guvernanţă corporativă ale MEDSERV MIN S.A. sunt reprezentate de Adunarea Generală a Acţionarilor - Consiliul de Administraţie şi Directorul Executiv.

Adunarea Generală a Acţionarilor

Acţionarii îşi exercită drepturile în cadrul Adunării Generale a Acţionarilor, care reprezintă cel mai înalt for decizional al societăţii. Actul Constitutiv al MEDSERV MIN S.A. prevede competenţele Adunărilor Generale ale Acţionarilor, condiţiile de organizare şi de validitate a acestora. MEDSERV MIN S.A. respectă prevederile legale ce reglementează procesul de desfăşurare a A.G.A.

Consiliul de Administraţie

Administrarea societăţii este încredinţată Consiliului de Administraţie ales de către Adunarea Generală Ordinară a Acţionarilor, compus din 3 administratori neexecutivi şi independenţi, în sensul Legii nr. 31/1990 republicata, a societăţilor, cu modificările si completările la zi.

Procesul de selecţie şi alegerea administratorilor se realizează în conformitate cu OUG 109/ 2011 privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice, în baza unui proces riguros şi transparent.

Directorul Executiv

Consiliul de Administraţie deleagă conducerea executivă a MEDSERV MIN S.A. către Directorul Executiv. Acesta reprezintă societatea în relaţiile cu terţii.

Directorul general răspunde de conducerea executivă a societăţii, de managementul şi controlul activităţilor şi al operaţiunilor acesteia, fiind responsabil de luarea tuturor măsurilor aferente conducerii societăţii, în limitele obiectului de activitate al societăţii şi cu respectarea competenţelor exclusive rezervate de lege sau de Actul Constitutiv, Consiliului de Administraţie sau Adunării Generale a Acţionarilor.

Astfel se asigură implementarea liniilor strategice aprobate de CA privind dezvoltarea societăţii, administrarea şi controlul riscurilor asociate activităţii acesteia. Responsabilităţile directorului general, precum şi competenţele de aprobare ale unor activităţi şi operaţiuni specifice activităţii societăţii sunt specificate în contractul de mandat, completate cu prevederile legislative aplicabile.

3.4. Cadru instituţional şi legislativ de funcţionare

- Legea societăţilor nr. 31/1990 , republicată, cu modificările şi completările ulterioare

- Ordonanţa de urgentă nr. 109 din 30 noiembrie 2011 privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu completări si modificări prin Legea nr. 111/2016.

- **Legea Bugetului de Stat nr. 5/2020;**
- **Legea nr. 544 din 12 octombrie 2001** privind liberul acces la informaţiile de interes public cu modificările si completările la zi;
- **Hotărârea Guvernului nr. 722/ 2016** pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanţa de urgenţă a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice.

3.5. Structura de organizare

MEDSERV MIN S.A. este persoană juridică română, având forma juridică de societate comercială pe acţiuni şi este înregistrată la Registrul Comerţului cu nr. J18/299/2002, Cod Unic de Înregistrare 14814475, desfăşurându-şi activitatea în conformitate cu legile române.

Structura organizatorică (funcţională şi de prestări - servicii) este aprobată şi poate fi modificată de Adunarea Generala a Societăţii, conform statutului.

Structura funcţională a MEDSERV MIN S.A. este organizată pe birouri și compartimente, cu respectarea Regulamentului de organizare şi funcţionare al societăţii.

CAPITOLUL IV
ANALIZA STRATEGICA A SOCIETATII

4.1. Consideraţii generale

Piaţa serviciilor din România a cunoscut şi cunoaşte frământări care fac aproape imposibil de realizat un plan de dezvoltare şi o strategie pe termen mediu şi lung în acest sector.

MEDSERV MIN S.A., are o activitate principală de prestări servicii strâns legată de acţionarul şi beneficiarul principal al acestora S. CE Oltenia S.A., producător de energie electrică pe cărbune, piaţă care la rândul ei a cunoscut de-a lungul anilor o permanentă schimbare, redimensionare şi care prezintă la momentul actual un trend de reducere semnificativă a activităţii, trend susţinut de UE în favoarea producătorilor de energie verde. Pe cale de consecinţă activitatea societăţii este influenţată în permanenţă de fluctuaţiile înregistrate în piaţa de energie.

Integrarea economică a reprezentat un avantaj major companiilor din statele membre UE pentru a putea să intre pe pieţele emergente cum ar fi România, în detrimentul prestatorilor interni, prin preţuri şi tarife de dumping sau eficientizarea puterii financiare mai mare care permit acestor firme să aibă dotări mult superioare prestatorilor interni, acces mult mai facil la credite precum şi conferirea unor nume de prestigiu pe piaţă care dau mai multă încredere beneficiarilor interni.

4.2. Analiza diagnostic a mediului extern societăţii

Sintetizând, motivaţia diagnosticului, indiferent de poziţia pe care societatea o ocupă pe piaţă trebuie să aibă în vedere :

- scăderea veniturilor unităţilor beneficiare şi implicit scăderea necesarului de servicii;
- apariţia de noi concurenţi care ar putea să afecteze cota de piaţă a societăţii;
- majorările de preţuri la resursele materiale necesare pentru realizarea investitiilor;
- fiscalitatea ridicată;
- identificarea şi înţelegerea contextului concurenţial în care operează societatea;
- fundamentarea direcţiilor strategice de dezvoltare într-un mediu concurenţial dinamic.

Principalele riscuri externe cu care se confruntă societatea în actuala conjunctură economică şi socială sunt:

- scăderea veniturilor unităţilor beneficiare şi implicit scăderea necesarului de servicii;
- scăderea numărului de personal de la unităţile beneficiare;
- apariţia de noi concurenţi care ar putea să afecteze cota de piaţă a societăţii;
- majorările de preţuri la resursele materiale necesare pentru realizarea activităţii de aprovizionare şi a investiţiilor;
- fiscalitatea ridicată.

4.3. Analiza diagnostic a mediului intern societăţii

S.C. Medserv Min S.A. este unitate de prestări servicii care are în principal următoarele obiecte de activitate:

Obiectul principal: 8690 Alte activităţi referitoare la sănătatea umană.
Alte activităţi: Activităţi referitoare la sănătatea umană.

8610 Activităţi de asistenţă spitalicească; **8621** Activităţi de asistenţă medicală generală; 8**622** Activităţi de asistenţă medicală specializată; **8623** Activităţi de asistenţă stomatologică.

Activităţi conexe – conform Ordinului Ministerului Sănătăţii nr. 527 / 1999 pentru stabilirea activităţilor conexe serviciilor medicale: activităţi de tehnică dentară; activităţi de laborator de analize medicale (biologie medicală, biochimie medicală, chimie medicală); activităţi de fizică medicală; activităţi de fiziokinetoterapie; activităţi de psihologie medicală; activităţi de psihologia muncii şi organizaţională; activităţi de psihologie în transporturi; activităţi de psihologia apărării şi siguranţei naţionale; activităţi de psihologie educaţională; activităţi de transport medicalizat prespitalicesc; activităţi de logopedie; activităţi de sociologie medicală; activităţi de cultură fizică medicală; activităţi de optometrie medicală; optică medicală; activităţi de protezare ortopedică; activităţi de

protezare auditivă; activităţi de toxicologie; activităţi de informatică medicală; activităţi de bioenergie; activităţi de consulting medical.

4.3.1. Analiza diagnostic a capacităţilor din dotare

Beneficiind de îndrumarea Complexului Energetic Oltenia în mediul concurenţial în care îşi desfăşoară activitatea, acesta fiind și un pilon important de sprijin, precum și ținând cont şi de contextul economic actual, MEDSERV MIN S.A. a reuşit să se dezvolte şi să facă faţă cerinţelor pieţei, în ciuda modificărilor legislative fluctuante uneori în mod spectaculos (vezi salariul minim pe economie). Specificul activităţii desfăşurate a orientat societatea cu precădere către participarea la diferite licitaţii şi încheierea de contracte ferme, aceasta încercând în permanenţă ca prin calitatea lucrărilor executate şi diversitatea serviciilor oferite să-şi mărească segmentul de piaţă.

Pentru a-şi onora contractele eficient şi în condiţiile în care MEDSERV MIN S.A. doreşte participarea la noi licitaţii şi încheierea de noi colaborări, se impun investiţii permanente, astfel încât societatea să îşi desfăşoare activitatea în bune condiţii, putând beneficia de oportunităţile apărute.

Societatea dispune de următoarele dotări necesare desfăşurării activităţii:

A. 2 ambulanţe tip B 2 cu dotarea specifică impusă de legislaţie utilizate pentru desfăşurarea activităţii de transport medicalizat asistat, in contractele ce incumba transport sanitar si in cadrul competitiilor sportive sau asistare a diferitelor organizari ale institutiilor publice (primarii, consiliu judetean, etc) ;

B. 2 autoturisme folosite pentru transportul echipelor de examinari la beneficiarul principal S. CE Oltenia SA si la alti beneficiari pentru efectuarea controlului medical periodic;

C. aparatură medicală pentru efectuarea controlului medical periodic, respectiv:

1. Aparatura noua, achizitionata in ultimii 2 ani, aflata in garantie:

- ❖ Audiometru Amplivox 170
- ❖ Audiometru pentru diagnostic R27A;

2. Aparatura ce functioneaza in baza mentenantei si a servisarii CJAM, a verificarii metrologice ANMDM, iesita in 2020 din valabilitatea garantiei:

- Audiometru Oscilla SM920-P/40920 – pentru efectuarea audiometriilor prin conductie aeriana;
- Audiometru HARP BASIC, SN AU1DF 101660 – pentru efectuarea audiometriilor prin conductie aeriana si osoasa;
- Electrocardiograf BTL-08 cu dublu rol, respectiv cardio si cu functie de spirometrie, aparat ce poate fi folosit nu numai in medicina muncii ci si pentru testarile la efort- restarile sportivilor;
- Viziotest VS –V GT Keyston View (USA)- viziotest destinat testarii mai multor valente ale vederii (acuitate vizuala-aproape, intermediara si la distanta-, phoria, stereotipiile, convergenta, teste cromatice,vederea in lumina diurna si nocturna si de

asemenea camp vizual periferic orizontal si vertical) ce se poate folosii si pentru screening-ul populational nu numai pentru medicina muncii;

- Spirometru New Spirolab 911080E1 cu turbina reincarcabila, oximedru pediatric sau pentru adulti, baterie reincarcabila, cablu de date, soft, etc.;

- Spirometru New Spirolab 911080E1 cu imprimanta si display color M.I.R. Italia, cu turbine reutilizabila, cablu de conectare la calculator, etc.

3. In afara de aparatura aflata in garantie si de cea mentionata mai sus, societatea dispune de echiparea completa a 3 formatiuni pentru control medical periodic de medicina muncii- pentru cerintele de deplasare la adresele beneficiarilor si a unui cabinet aflat la sediu societatii, cu urmatoarele dotari functionale, asistate in sistem de mentenanta continua, respectand prevederile legale de utilizare, respectiv :

- audiometru - 1 buc;
- spirometru - 2 buc;
- electrocardiograf - 4 buc;
- visiotest - 3 buc;
- campitest - 2 buc;
- glucometre - 30 buc;
- tensiometre-30 buc;
- taliometre si cantare-4buc.
- aparat BTL tip combină - pentru efectuarea procedurilor de recuperare, fizioterapie şi tratament balnear, aparat ce poate efectua concomitent sase proceduri pentru 2 pacienti simultan- poate fi folosit ca rezerva in sezonul estival la Statiunea Sacelu, sau de extindere pe fizioterapie, in cadrul cabinetului de kinetoterapie;
- aparatură pentru activitatea de asistenta continua de urgenta – lămpi examinare, sisteme de imobilizare, sterilizatoare, tensiometre, stetoscoape, truse mică chirurgie, truse ORL, truse prim ajutor, autoclave, termometre, cântare şi taliometre, negatoscop, stative perfuzie, tărgi pliabile, laringoscop precum şi instrumentarul medical impus de legislaţie la nivelul cabinetelor medicale si punctelor sanitare;
- aparate şi echipamente necesare desfăşurării activităţii de recuperare medicală şi kinetoterapie amplasate intr-un cabinet armonios dotat conform legislatiei la sediul societatii, ce poate veni in scurtarea timpilor de intrerupere medicala a angajatilor beneficiarilor ce doresc supravegherea salariatilor nu numai in campul muncii.

Societatea dispune de următoarele cabinete:

- Cabinet Recuperare, medicină fizică și balneologie , kinetoterapie și medicină sportivă – Municipiul Târgu Jiu, Calea Severinului , Nr. 38 A , in incinta sediului administrativ al SC MEDSERVMIN SA
- Cabinet medical medicina muncii - Municipiul Târgu Jiu, Calea Severinului , Nr. 38 A , in incinta sediului administrativ al SC MEDSERVMIN SA
- Cabinet psihologic Târgu Jiu- Municipiul Târgu Jiu, Calea Severinului , Nr. 38 A , in incinta sediului administrativ al SC MEDSERVMIN SA

- Cabinet Medical Jilț Sud - Comuna Mătăsari, situat în incinta sediului administrativ al Carierei Jilț Sud, Județ Gorj
- Cabinet Medical Jilț Nord -Sat Brădet, Comuna Mătăsari, situat în incinta sediului administrativ al Carierei Jilț Nord, Județ Gorj
- Cabinet Medical Pește ana- Comuna Urdari, situat în incinta sediului administrativ al Carierei Pește ana, Județ Gorj
- Cabinet Medical Roșia - Loc. Rovinari, Oraș Rovinari, Str. CONSTRUCTORILOR, Nr. 9, în incinta sediului administrativ al E.M. Roșia, Județ Gorj
- Cabinet Medical Valea Copcii - Sat Valea Copcii, Comuna Șimian, în incinta sediului administrativ EM Mehedinți, Județ Mehedinți
- Cabinet Medical Lupoaia Carieră - Sat Lupoaia, Comuna Cătunele, în incinta sediului administrativ al Carierei Lupoaia Carieră, Județ Gorj
- Cabinet Psihologic Motru - Municipiul Motru, Str. CALEA SEVERINULUI, Nr. 2, în incinta sediului administrativ al EMC Motru, județ Gorj
- Cabinet Medical Motru -Municipiul Motru, Str. CALEA SEVERINULUI, Nr. 2, situat în incinta sediului administrativ al EMC Motru, județ Gorj
- Cabinet Medical Roșiuța -Sat Roșiuța, Municipiul Motru, situat în incinta sediului administrativ al Carierei Roșiuța, Județ Gorj
- Cabinet medical R.M.F.B Săcelu - Comuna Săcelu, situat în incinta Bazei de Tratament Săcelu, județ Gorj

4.3.2. Analiza diagnostic a resurselor umane

La data de 31.12.2019 societatea avea un număr de 108 persoane (inclusiv cu director)

- conducere director executiv - 1 persoana
  medic director adjunct - 1 persoana
  sef birou financiar-contabilitate RUS - 1 persoana
  sef birou strategii dezvoltare juridic - 1 persoana
- salariați prezenți în aparatul funcțional - 17 persoane
- salariați prezenți în aparatul de serviciu - 82 persoane
- salariați cu contract individual de munca suspendat- 5 persoane

Din totalul de 108 persoane, un număr de 10 persoane erau cu contract individual de muncă determinate pe perioadă determinată, iar 97 de persoane cu contract individual de muncă pe perioadă nedeterminată, directorul executiv avand contract de mandat.

Pe grupe de vârstă situați se prezintă astfel :

- între 25 - 35 ani - 15 persoane;
- între 36 - 45 ani - 50 persoane;
- între 46 - 50 ani - 17 persoane;
- între 51 - 55 ani - 14 persoane;
- între 56 - 60 ani - 8 persoane ;
- între 61 - 65 ani - 3 persoane.

În ceea ce priveşte analiza productivităţii muncii şi a câştigului mediu realizat la nivelul S.C. Medserv Min S.A. la 31.12.2019 situaţia se prezintă astfel:

Mii lei

Venituri din exploatare		Număr mediu personal		Fond salarii		Câştig mediu lunar (determinat pe baza cheltuielilor de natura salariala)		Productivitatea muncii	
P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
5.064	4.470	106	97	3.622	3.448	3.057	2.963	48	46

4.3.3. Analiza conformităţii la cerintele de mediu

Aspectele de mediu considerate relevante sunt următoarele: aer, apă, sol, schimbări climatice, conservarea şi utilizarea eficientă a resurselor naturale, eficienţa energetică, populaţia şi sănătatea umană, peisajul natural,creşterea gradului de conştientizare asupra problemelor de mediu.

Activitatea pe care o desfaşoară SC Medserv Min SA nu generează efecte negative semnificative asupra mediului, societatea având implementat Sistemul de Management de Mediu, conform cerințelor SR EN ISO 14001:2015. Societatea actualmente se afla in anul 2 de supraveghere a certificarii tranzitiei la cerintele standardului ISO 14001: 2015.

Pentru protejarea mediului înconjurator, societatea a luat măsuri, cum ar fi: încheierea de contracte de prestări servicii ce au ca obiect: colectarea deşeurilor rezultate din activitatea medicală aşa cum sunt definite în legislaţia sanitară şi de mediu (infecţioase şi înţepătoare); transportul deşeurilor periculoase în vederea neutralizării, cu mijloace de transport specializate şi securizate, conform normativelor de mediu, sănătate şi circulaţie rutieră în domeniu; neutralizarea prin incinerare a deşeurilor si aplicarea bunelor practici medicale

4.3.4. Analiza diagnostic a activităţii de investiţii

Proiectele de investiţii au o importanţă deosebită pentru dezvoltarea întreprinderii, pentru că ele pregătesc capacităţile şi condiţiile de producţie viitoare, condiţionează competitivitatea întreprinderii şi în consecinţă, rezultatele şi echilibrul financiar.

Deoarece angajează resurse importante pe termen lung, investiţiile prezintă riscuri deosebite, lansarea lor având cel mai adesea un caracter ireversibil, din acest considerent, decizia de investiţii este „un pariu asupra viitorului firmei”.

În perioada ianuarie-decembrie 2019**,** S.C. Medserv Min S.A., a avut aprobat un program de investiţii în valoare de 505,8 mii lei, dupa cum urmeaza:

- **Proiectare si executie modernizare cladire sediu administrativ in suma de 410 mii lei, din care:**

a) Proiectare modernizare clădire - 20 mii lei;

b) Îmbunătățire parametri exteriori clădire în sumă de 180 mii lei;

c) Îmbunătățire parametri interiori clădire, în valoare de 200 mii lei;

d) Modificari si amenajari de structura cladire in suma de 10 mii lei;

- **Echipamente tehnologice in suma de 23 mii lei, din care:**

a) Audiometru in suma de 13 mii lei;

b) Spirometru in suma de 10 mii lei;

- Achizitie ambulanta de pe piata si dotarea **acesteia in vederea autorizarii in suma totala de 72.000 lei;**
- Alte imobilizări necorporale in suma de 0,8 mii lei.

Dintre investitiile aferente anului 2019 aprobate pana la 31.12.2019 acestea au fost realizate in proportie de 14,6%, iar principalele realizări în anul 2019 au constat în:

- achiziţia a unui spirometru si a unui audiometru pentru controlul medical periodic în sumă de 23 mii lei;

- demararea investitiei de proiectare si executie modernizare cladire sediu administrativ, realizandu-se 50,6 mii lei din totalul de 410 mii lei.

In prezent lucrarea este in faza de finalizare, in anul 2020 investitia fiind aprobata prin Ordinul Ministerului Economiei si cuprinde:

1. **Investiții în continuare ”Modernizare clădire sediu administrativ SC Medserv Min SA” în suma de 431.4 mii lei**

Investițiile reprezintă perspectiva cea mai sigură de creștere economică a societății, prin care se asigură o creștere durabilă putându-se prognoza evoluții pozitive.

Din acest motiv, s-au luat în calcul o serie de lucrări, care să ducă la lărgirea serviciilor de sănătate umană:

- înlocuire învelitoare existentă din tablă zincată fălțuită, cu o învelitoare nouă din tablă tip Lindab;
- înlocuire astereala și repararea elementelor degradate ale șarpantei;
- montare jgheaburi, parazăpezi și burlane care să asigure o scurgere corespunzătoare a apelor pluviale, pe terenul beneficiarului;
- acoperirea terasei de la etajul 1 situată pe latura de nord a construcției;
- înlocuirea gresiei de pe terasa de la etajul 1 situată pe latura de nord a construcției;
- refacerea tencuielilor la nivelul fațadelor;
- revopsirea fațadelor;
- refacerea tencuielei degradată la interiorul construcției;
- recompartimentarea parterului construcției;
- montare tavan fals, din rigips;
- refacere zugrăveli interioare;
- în băi se vor reface finisajele și se va monta gresie și faianță;
- la nivelul parterului se vor reface instalațiile electrică, sanitară și termică și se va monta o centrală termică nouă, care va deservi numai parterul.

Din valoarea de investiții sunt cuprinse restul de lucrări ce fac obiectul Contractului nr. 97/16.12.2019, precum și valoarea lucrărilor suplimentare necesare finalizării modernizării clădirii administrative.

Modernizările ce sunt programate în anul 2020 a se realiza, prin punerea în funcțiune a cabinetelor, vor aduce venituri din serviciile medicale de îngrijiri la domiciliu, cabinet medicina muncii și kinetoterapie.

Lucrările de modernizare ce se vor realiza în anul 2020 împreună cu dotările ce sunt programate (dotarea cu echipament medical și mobilier adecvat, dotări cu instrumente medicale, etc) vor contribui la atragerea populației și implicit la creșterea veniturilor.

2. Modificări și amenajări de structură clădire, autorizare ISU- în suma de **5 mii lei,** necesare pentru autorizarea de securitate la incendiu în conformitate cu cerințe legale (Legea 307/2006, HG 571/2006, OUG 129/2016).

3. Dotări cu echipamente tehnologice:EKG BTL-2 BUC- în sumă de **46.8 mii lei**

Având în vedere incidența în creștere a cazurilor îmbolnăvirilor cardiologice, uzitarea/zi de la 50 la 80 de electrocardiograme în timpul controalelor medicale periodice, depistarea deficiențelor pe imprimare a 3 electrocardiografe din dotarea societății, se impune dotarea cu 2 electrocardiografe tip BTL - 08 LC Plus, care să includă modulul SDS (detectarea prezenței a 18 patologii bazare pe 80 de parametri morfologici și pe 10 modificări de ritm) diagnostice automate conform criteriilor SEATTLE.

Dezvoltarea serviciilor prestate de către SC Medserv MIN SA, duce la o îmbunătățire a creșterii veniturilor societății.

În plus, SC MEDSERV MIN SA este recunoscut la nivel local ca furnizor de servicii medicale de medicina muncii și kinetoterapie, mulți clienți deplasându-se în această locație, fapt ce ar putea avea un efect pozitiv pentru noile servicii.

SC Medserv Min SA a înregistrat creșteri ale veniturile cu beneficiarii terți **(in afara CE Oltenia SA), astfel :**

- 2017 - 73,2 mii lei
- 2018 - 80,6 mii lei
- 2019 - 88,6 mii lei

Pentru anul 2020, societatea prognozează venituri cu terții în sumă de 89,5 mii lei.

În 2020, conducerea societății urmărește în principal poziționarea în piață ca furnizor de servicii de calitate, specializate și pe realizarea structurii legale si logistice necesare pentru aceasta activitate. Conducerea societății și-a impus să fructifice potențialul serviciilor medicale prin demararea investițiilor necesare dezvoltării activității.

În programul de investiții, dotări și surse de finanțare, în perioada anilor 2020-2022, pe lângă cele trei cabinete ce vor fi puse în funcțiune in anul 2020, au fost estimate și alte investiții după cum urmează:

✓ **In anul 2021**

- Achiziția unui nou autoturism în suma de 70 mii lei ce va avea o durata normala de funcționare de 5 ani cu o cheltuiala cu amortismentul in suma de 1,2 mii/luna, respectiv 7,2 mii lei dacă achiziția acestui autoturism ar fi realizata în luna iunie. Aceasta cheltuiala va fi acoperita din veniturile obținute din contractele ce vor fi încheiate sau în derulare cu diverși beneficiari (in afara CE Oltenia SA) .

- Achiziție dotări de echipamente tehnologice în suma de 53 mii lei necesare pentru înlocuirea aparaturii medicale vechi cu altele noi. Aceste cheltuieli vor fi acoperite din veniturile obținute cu diverși beneficiari care solicită controale medicale periodice.

✓ **În anul 2022**
Dotări ambulanță și echipamente tehnologice **120 mii lei.**

4.3.5. Analiza diagnostic a activităţii de achiziţii

4.3.5.1. Atribuirea contractelor de achiziţii

SC MEDSERV MIN SA dorește să asigure transparența procedurii de atribuire a contractelor de achiziție sectorială, în conformitate cu Legea 99 /2016 a achizițiilor sectoriale.
Societatea a făcut toate demersurile necesare pentru a putea deveni autoritatea contractanta în sistemul electronic de achiziții.
În acest sens, în procent de 90% toate procedurile de achiziție care privesc contractarea de servicii sau furnizarea de produse au fost urcate ÎN SICAP

Regulamentul de ACHIZIŢII/APROVIZIONARE/RECEPȚIE are la bază studierea şi culegerea de informaţii privind resursele necesare pentru toate destinaţiile de consum, asigurându-se totodată echilibrul între necesităţi şi disponibilul de resurse ce poate fi asigurat pentru susţinerea acestora.
În perioada ianuarie-decembrie 2019, compartimentul de resort al S.C. Medserv Min S.A. a derulat proceduri de atribuire, rezultând astfel un număr de 54 contracte.

4.3.5.2. Evoluţia stocurilor de materiale, materii prime, subansamble şi piese de schimb;

Analizând stocurile pe ansamblul societăţii, se constată faptul că stocurile totale înregistrate la data de 31.12.2019 - respectiv 35.332,50 lei au crescut in raport cu valoarea înregistrată la data de 31.12.2018 - respectiv 29.854,68 lei, ceea ce reprezintă o crestere de 15,50 % datorandu-se in principal cresterii preturilor la materiale si achizitiilor de materiale la sfarsitul anului pentru efectuarea controlului medical periodic programat la inceputul anului urmator la beneficiari.

.

4.4. Analiza diagnostic a activităţii economice

4.4.1. Indicatori de sinteză

Principalii indicatori economico-financiari realizaţi în perioada ianuarie-decembrie 2019, comparativ cu bugetul aprobat prin ordinul ministrului energiei, ministrului finanțelor publice și al ministrului muncii și justiției sociale nr. 70/2466/899/2019 privind aprobarea bugetului de venituri şi cheltuieli pe anul 2019 pentru Societatea Medserv Min - S.A., aflată sub autoritatea Ministerului Energiei publicat în Monitorul Oficial al României nr. 553/05.07.2019, sunt prezentaţi în tabelul următor:

Nr. crt.	Indicatori	UM	Programat 2019	Realizat 2019	diferenta	%
I	Venituri totale	mii lei	5065	4470	-595	88,3
II	Cheltuieli totale, din care:	mii lei	5007	4420	-587	88,3
II.1	Cheltuieli de exploatare	mii lei	5007	4420	-587	88,3
II.1A	Chelt cu bunuri si servicii, din care:	mii lei	387	378	-9	97,7
II.1B	Cheltuieli cu impozite, taxe şi vărsăminte asimilate	mii lei	19	15	-4	78,9
II.1C	Cheltuieli cu personalul	mii lei	4461	3901	-560	87,4
II.1D	Alte cheltuieli din exploatare	mii lei	140	126	-14	90,0
III	Cheltuieli financiare	mii lei	0	0	0	0
IV	REZULTATUL BRUT	mii lei	58	50	-8	86,2
	cheltuieli nedeductibile fiscal	mii lei	19	12	-7	63,2
V	IMPOZIT PE PROFIT	mii lei	10	8	-2	80,0
VI	PROFIT NET	mii lei	48	42	-6	87,5

Din analiza acestor indicatori se pot desprinde următoarele concluzii:

Elemente Pozitive:

- La cheltuielile cu bunuri şi servicii a fost realizată o economie de 9 mii lei;
- La cheltuielile cu impozite, taxe si varsaminte asimilate a fost realizată o economie de 4 mii lei;
- La cheltuielile cu personalul a fost realizată o economie de 560 mii lei;
- La cheltuielile totale a fost realizată o economie de 587 mii lei;
- Impozitul pe profit a fost mai mic cu 2 mii lei;

Elemente Negative:

- Veniturile totale au fost realizate în proporţie de 88,3%
- Rezultatul brut este realizat în proporţie de 86,2%;
- Profitul net este realizat în proporţie de 87,5%;

Măsuri: Se va urmări încadrarea în BVC prin corelarea cheltuielilor ce urmează a fi efectuate pentru anul 2020 cu veniturile.

4.4.2. Analiza rentabilităţii pe baza datelor din bilanţul contabil

Rentabilitatea societăţii pe baza datelor din bilanţul economic se evidenţiază astfel:

Specificatie	UM	Realizat 2019
Profit net	mii lei	42
Profit inainte de impozit si dobanzi	mii lei	50
Active imobilizate	mii lei	816
Active circulante	mii lei	1872
Stocuri	mii lei	35
Cheltuieli in avans	mii lei	
Total active	mii lei	2690
Datorii < an	mii lei	414
Datorii > an	mii lei	0
Provizioane ptr riscuri si cheltuieli	mii lei	5
Capital propriu	mii lei	2271
Capital permanent	mii lei	2271
RENTABILITATE		
ROE (profit net/capital propriu)	%	1,8%
ROA (profit net/active totale)	%	1,6%
ROCE (rezultat înainte de impozit şi dobânzi / capital permanent)	%	2,2%
Lichiditate şi solvabilitate		
Lichiditate curentă (Active circulante/Datorii curente)		4,5
Lichiditate redusă (Active circulante-stocuri/Datorii curente)		4,4
Solvabilitate globală (Active totale/Datorii curente)		6,5
Solvabilitate patrimonială (Capitaluri proprii/Active totale)		0,8

Rentabilitatea capitalului acţionarilor (Return On Equity - ROE) este un indicator foarte important, având rolul de a măsura performanţele unei companii. Indicatorul este calculat ca raport între profitul net obţinut de companie şi capitalurile proprii, acestea din urmă reprezentând practic contribuţia acţionarilor la finanţarea afacerii. Acest indicator reflectă profitul net obţinut la 100 lei capitaluri proprii.

Cu cât acest indicator este mai mare cu atât este mai bun. În cazul S.C. Medserv Min S.A pentru perioada ianuarie-decembrie 2019, acest indicator este de 1,80 %. Rentabilitatea activelor (Return on Assets - ROA) indică eficienţa cu care sunt utilizate activele şi anume cât profit se obţine la 100 lei active. ROA se compară cu rata dobânzii pieţei.

Pentru anul 2019 nivelul calculat pentru acest indicator a fost de 1,60 %. Rentabilitatea capitalului angajat (ROCE - Return on Capital Employed) măsoară rentabilitatea adusă de fondurile pe termen lung. Pentru anul 2019 nivelul calculat pentru acest indicator a fost de 2,20 %.

4.4.3. Activitatea economico-financiară în anul 2019. Indicatorii economico financiari

Realitatea economico - financiară generală în care societatea îşi desfăşoară activitatea se reflectă în situaţiile financiare, prin intermediul următorilor indicatori economico - financiari:

Denumire indicator	Formula de calcul	Valoarea la 31.12.2019	Valori recomandate de literatura de specialitate	Semnificaţia indicatorului
Indicatori de profitabilitate				
Rentabilitatea capitalului angajat	(Profit brut + Ch cu dobânda)/(Capitaluri proprii + Datorii pe termen lung) x 100	2%	superioară ratei medii a dobânzii la capitalurile împrumutate	Exprimă eficienţa cu care este utilizat capitalul investit într-o întreprindere, respectiv capitalul atras pentru care datorează o remuneraţie (capitalul propriu şi datoriile financiare), şi arată nivelul de remunerare a furnizorilor de capital.
Marja brută din vânzări	(Profit din exploatare/ Cifra de afaceri) x 100	1,1%		Modul în care societate îşi controlează costurile de producţie şi modul în care obţine un preţ optim de vânzare.
Indicatori de lichiditate				
Lichiditatea curentă	Active curente/Datorii curente	4,5	în jurul valorii de 2	Exprimă capacitatea societăţii de a acoperi datoriile curente pe baza activelor curente
Lichiditatea redusă	(Active curente - Stocuri)/Datorii curente	4,4	între 0,8 şi 1	Exprimă capacitatea societăţii de a acoperi datoriile curente pe baza activelor curente mai puţin valoarea stocurilor
Indicatori de risc				
Indicatorul privind acoperirea dobânzilor	(Profit brut + ch. cu dobânzile)/Ch. cu dobânzile		Cu cât valoarea indicatorului este mai mică, cu atât poziţia entităţii este considerată mai riscantă	Indică gradul de acoperire a cheltuielilor cu dobânda din profitul existent înaintea plaţii dobânzii şi a impozitului.
Gradul de îndatorare	Capital împrumutat (credite peste un an)/Capitaluri proprii x100		între 15% şi 70%	Indică ponderea capitalurilor împrumutate (credite peste un an) în capitalurile proprii
Denumire indicator	Formula de calcul	Valoarea la 31.12.2019	Valori recomandate de literatura de specialitate	Semnificaţia indicatorului

Indicatori economico-financiari de interes general				
Solvabilitatea generală	Active totale/datorii curente	1,4	minim 1,4	Cuantifică riscul de incapacitate de plată a datoriilor la care este expusă societatea. Valoarea minimă se consideră 1,4 (în cazul în care ponderea minimă a capitalului propriu în cadrul totalului surselor de finanţare este de 30%). În cazul în care rata solvabilităţii globale este mai mică decât 1, atunci firma este insolvabilă.
Rentabilitate financiară (%	(Profit net/ Capitaluri proprii) x100	1,8%	minim 5%	Pune în evidenţă randamentul capitalurilor proprii şi exprima modul de remunerare al acestora
Rentabilitatea economică (%)	(Profit din exploatare/Total active) x100	1,8%	superioară ratei medii a dobânzii la capitalurile împrumutate	Exprimă gradul în care activitatea de exploatare este capabilă să asigure o folosire eficientă a ansamblului activului societăţii. Cu alte cuvinte, exprimă eficienţa utilizării capitalurilor investite şi în realitate, acest indicator trebuie sa remunereze capitalurile investite , cel puţin la nivelul ratei medii a dobânzii la capitalurile împrumutate
Rezultatul pe acţiune	Profit net/Număr de acţiuni			Exprimă cât revine unei acţiuni deţinute de acţionarii firmei din profitul net obţinut de societate în decursul perioadei ian-dec 2013
Indicatori de activitate				
Viteza de rotaţie a debitelor clienţi	(Sold mediu creanţe comerciale/ Cifra de afaceri) X nr. zile	108,3		
Viteza de rotaţie a creditelor furnizori	(Sold mediu datorii comerciale pe termen scurt/ Achiziţii de bunuri) X nr. zile	7,5		
Viteza de rotaţie a activelor totale	Cifra de afaceri /Total active	1,7		
Viteza de rotaţie a activelor imobilizate	Cifra de afaceri /Active Imobilizate	5,5		
Viteza de rotaţie a stocurilor	Cifra de afaceri /Stocuri Medii (nr de ori)	126,4		

Din analiza lichidităţii reiese capacitatea companiei de a face față obligaţiilor sale pe termen scurt. Cele două rate de lichidate calculate la data de 31.12.2019 se încadrează în limitele considerate normale.

Rata lichidităţii curente exprimă gradul de lichiditate potenţială (echilibrul financiar pe termen scurt). Valorile supraunitare ale ratei arată o lichiditate satisfăcătoare, ca urmare a unui fond de rulment pozitiv (este considerată satisfăcătoare pentru valori cuprinse între 1, 2 şi 1,9).

Rata lichidităţii reduse reflectă capacitatea de rambursare a datoriilor pe termen scurt, având valoarea optimă (valoarea acestei rate se consideră normală dacă este de 0,8 şi 1). Solvabilitatea globală indică gradul acoperirii datoriilor totale cu active, nivelul minim acceptat este 1,4.

Solvabilitatea patrimonială - gradul în care capitalurile proprii asigură acoperirea obligaţiilor pe termen lung şi a creditelor prin elemente patrimoniale - trebuie să aibă valori de peste 0,3.

Situaţia veniturilor realizate în perioada 01.01. - 31.12.2019 se prezintă astfel:

Nr. crt.	Indicatori	UM	Programat 2019	Realizat 2019	diferenta	%
I	Venituri totale (1+2+3)	mii lei	5065	4470	-595	88,3
	Venituri din exploatare, din care (a+b)	mii lei	5064	4469	-595	88,3
	a) venituri din producția vanduta	mii lei	5063	4467	-596	88,2
	a1) din vanzarea produselor	mii lei	0	0	0	0,0
	a2) din servicii prestate	mii lei	5063	4467	-596	88,2
	b)alte venituri din exploatare	mii lei	1	2	1	200,0
II	Venituri financiare	mii lei	1	1	0	100,0

Analizând modul de realizare al veniturilor în raport cu prevederile bugetului de venituri şi cheltuieli pentru anul 2019, se constată că veniturile totale au fost realizate în procent de 88,3% faţă de cel programat, având urmatoarea structură:

- Venituri din producţia vândută 4.467 mii lei
- Alte venituri din exploatare 2 mii lei
- Venituri financiare 1 mii lei

Pe principalii beneficiari, veniturile din producţia vândută în anul 2019 au fost realizate după cum urmează:

- S. CE Oltenia S.A. - 4.378 mii lei lei
- Anima Speciality Medical Services - 16,4 mii lei
- Clubul Sportiv Pandurii Lignitul - 6,8 mii lei
- Altii - 65,8 mii lei

Pe activităţi, realizarea veniturilor se prezintă dupa cum urmează:

- Venituri din activitatea de urgenţă - 2.577 mii lei
- Venituri din examinări medicale - 740 mii lei
- Venituri din transport medicalizat - 1.061 mii lei

TOTAL - 4.378 mii lei

Situaţia cheltuielilor înregistrate în perioada ianuarie - decembrie 2019 se prezintă astfel:

Nr. crt.	Indicatori	UM	Programat 2019	Realizat 2019	diferenta	%
	CHELTUIELI TOTALE ,din care:	mii lei	5007	4420	-587	88,3
1	CHELTUIELI EXPLOATARE (A+B+C+D)	mii lei	5007	4420	-587	88,3
A	Cheltuieli cu bunuri si servicii	mii lei	387	378	-9	97,7
A1	Cheltuieli privind stocurile	mii lei	111	106	-5	95,5
A2	Cheltuieli privind serviciile executate de terti	mii lei	45	44	-1	97,8
A3	Cheltuieli privind alte servicii executate de terti	mii lei	232	228	-4	98,3
B	Cheltuieli cu impozite, taxe si varsaminte asimilate	mii lei	19	15	-4	78,9
C	Cheltuieli cu personalul	mii lei	4461	3901	-560	87,4
C1	Cheltuieli cu salariile	mii lei	3622	3448	-174	95,2
C2	Bonusuri	mii lei	374	20	-354	5,3
C3	Alte cheltuieli cu personalul	mii lei	0	0	0	0,0
C4	Cheltuieli aferente contractului de mandat şi a altor organe de conducere şi control, comisii şi comite	mii lei	273	253	-20	92,7
C5	Cheltuieli cu contributiile datorate de angajator	mii lei	192	180	-12	93,8
D	Alte cheltuieli din exploatare	mii lei	140	126	-14	90,0
2	Cheltuieli financiare	mii lei	0	0	0	0

Analizând modul de realizare al cheltuielilor în raport cu prevederile bugetului de venituri si cheltuieli pentru anul 2019, se constată nedepăşirea cheltuielilor totale. În ceea ce priveste cheltuielile nedeductibile acestea sunt în suma de 12 mii lei şi în structură se prezintă asfel:

Nr. crt.	Cheltuieli nedeductibile	Valoare (lei)
1	Ajutoare naştere, deces	20.279
2	Tichete cadou	0
3	Ajutoare sociale femei, copii	0
TOTAL		
4	Plafon deductibil	172.322

5	Cheltuieli nedeductibile	0
6	Cheltuieli nedeductibile protocol	0
7	Alte penalităţi, amenzi, penalităţi	130
8	Cheltuieli amortizare, calculat la mf neamortizate	4.863
9	Cheltuieli impozit pe profit	0
10	Cheltuieli nedeductibile cu diurna	0
11	Alte cheltuieli nedeductibile	5.000
12	Cheltuieli amortisment din reevaluări	0
13	Cheltuieli medicamente expirate	85
14	TOTAL(5+6+7....+13)	11.573

Rezultatul brut înregistrat la 31.12.2019 a fost de 50 mii lei, fiind realizat în procent de 86,2% faţă de rezultatul programat pentru anul 2019 prin BVC aprobat, respectiv 58 mii lei. Situaţia detaliată a datoriilor la data de 31.12.2019 este prezentată în tabelul de mai jos:

Nr. crt.	Capitol datorie	Valoare (mii lei)
1	Furnizori din care:	147,6
2	- restanţi	0
3	Garanţii furnizori	1,1
4	Bugete din care:	152,4
5	- restanţi	0
6	Decontări cu personalul	113,5
7	Datorii leasing	0
8	Alte datorii -dividende	0
9	**TOTAL**	**413,6**

La data prezentului, datoriile către bugetul statului şi decontările cu personalul sunt aferente lunii decembrie 2019 şi au fost achitate în termenele legale. Situaţia detaliată a creanţelor la data de 31.12.2019 este prezentată în tabelul de mai jos:

Nr. crt.	Capitol creante	Valoare (mii lei)
1	Clienţi din care:	**1602,9**
2	S. CE Oltenia S.A.	1561,6
3	Diverşi	14,5
4	Debitori diverşi	3,6
5	Alte crenţe din care:	37,9
6	concedii medicale din BASS	37,7
7	creanţe cu personalul	0,2
8	alte creante	0,0
9	**TOTAL**	**1644,4**

4.5. Evoluţia cifrei de afaceri

Analiza cifrei de afaceri este necesară pentru aprecierea poziţiei societăţii în sectorul de activitate de care aparţine şi pe piaţă, a posibilităţilor acesteia de a lansa şi de a dezvolta diferite activităţi într-o manieră profitabilă. În funcţie de cifra de afaceri se poate spune cât de importantă sau neglijabilă este participarea societăţii în sectorul de activitate sau pe piaţă.

Specificaţie	**U.M.**	**2017**	**2018**	**2019**
Cifra de afaceri	mii lei	3927,3	4258,1	4466,9

Cifra de afaceri a avut o evoluţie ascendentă, în anul 2019 fiind cu 539,6 mii lei mai mare faţă de anul 2017, cu 208,8 mii lei fata de 2018, respectiv o crestere cu 13,7% faţă de 2017 şi cu 4,9 % fată de 2018.

Cu toate ca cifra de afaceri a crescut fata de anii 2017 si 2018, veniturile din serviciile prestate catre S.CE Oltenia SA si terti in anii 2018 si 2019 nu au depasit pragul de 90% din totalul veniturilor programate, cauzele nerealizarii acestora datorandu-se:

- ✓ Deficitului de medici din cadrul cabinetelor medicale;
- ✓ Facturarea la un tarif diferit (doar pentru asistenti medicali) fata de cel programat in BVC 2019 (asistenti medicali si ambulantieri).

4.6. Analiza SWOT

Analiza SWOT constituie cea mai importanta tehnică managerială utilizată pentru înţelegerea poziţiei strategice a unei întreprinderi/organizaţii.

Obiectivul analizei SWOT este acela de a recomandă strategiile care asigură cea mai bună aliniere între mediul extern şi mediul intern.

Prin alegerea strategiei corecte a unei organizaţii, se poate influenţa impactul acestor forţe în avantajul organizaţiei.

În continuare prezentăm punctele tari, punctele slabe, oportunităţile şi riscurile identificate, după cum urmează:

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- existenta unor contracte anuale cu al doilea anagajator ca marime din Romania, Complexul Energetic Oltenia care asigura baza de fuctionare; - intinderea contractului si a cabinetelor in 3 judete, cu posibiltati de extindere a clientilor in	- dependenta de un singur client principal – CEO, de fluctuatiile de personal si de functionarea carierelor din CEO; - situarea societatii in afara centrului orasului Targu Jiu si existenta a prea putine servicii medicale;

teritoriu; - personal calificat si cu experienta in domeniu; - existenta echipelor mobile care pot presta controalele si servicile medicale in teren la sediile companiilor; - existenta sediului propriu si a contractelor de comodat pentru cabinete, ceea ce nu implica cheltuieli cu chirii; - existenta unei dotari rezonabile din punct de vedere al echipamentelor medicale; - existenta autospecialelor de urgenta cu dotari performante; - existenta unui act constitutiv ce asigura posibilitatea unei game diversificate de activitati - asigurarea unei calitati bune a serviciilor si a actului medical; - noi spații pentru desfășurarea activității medicale ale Cabinetelor de Kinetoterapie și Medicina Muncii; - autorizarea unui nou serviciu medical și a Cabinetului de Ingrijiri la domiciliu;	- scăderea cash-flow-ului ca urmare a întreruperii activității beneficiarilor pe perioada instituirii stării de urgență și a stării de alertă în actualul context epidemiologic; - utilizare slabă a timpului de muncă; - uzura fizică și morală a dotărilor pentru din cadrul cabinetelor medicale si a punctelor sanitare;
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI ŞI RISCURI
• asigurarea stabilitatii societatii prin intermediul contractului anual cu CEO, ce duce la menținerea pe piață a unității și implicit la contractarea de noi clienți; • dificultatea companiilor medicale mari de a asigura gama completa de servicii in afara capitalei si posibilitatea subcontractarii acestora catre Medserv Min; • folosirea mediului online la costuri scazute pentru promovare; • amenajarea parterului de la sediul social; pentru deschidere de noi cabinet; • posibilitatea folosirii fondurilor europene pentru achizitionarea de echipamente noi;	• dependenta de volumul de activitate al CEO; • dezvoltarea clinicilor private in Targu Jiu si diversificarea serviciilor acestora; • neacordarea atentiei de catre angajatori starii de santate a angajatilor ; • criza de medici de medicina muncii in Targu Jiu, cauzata si de nivelul scazut de salarizare de la SC Medserv Min SA ;

4.7 . Guvernanță corporativă

MEDSERV MIN S.A. trebuie să aplice atât legislaţia şi standardele de transparenţă solicitate de normele şi reglementările în vigoare, cât şi cele mai bune practici de guvernanţă corporativa, cu scopul de a construi parteneriate pe termen lung, bazate pe respect şi încredere, cu acţionarii şi celelalte părţi interesate în activitatea societăţii.

Consiliul de Administraţie are în vedere pe durata rămasă a mandatului 2020-2023:

- Implementarea principiilor fundamentale de guvernanţă corporativa pe axa: AGA, Consiliu de Administraţie - Director Executiv - Directori operaţionali - angajaţi, cu eliminarea din actul decizional a ingerinţelor politice, sindicale şi ale administraţiei locale sau centrale.
- Implementarea principiilor de integritate şi transparenţă, prin revizuirea şi evaluarea sistemelor de control intern şi promovarea Codului Etic la nivelul societăţii.

Implementarea caracteristicilor unei culturi organizaţionale şi a funcţiilor acesteia.

4.8. Riscuri și constrângeri

Implementarea managementului de risc în cadrul societăţii MEDSERV MIN S.A. a fost indus de faptul că, atât în cadrul societăţii cât şi în mediul în care aceasta acţionează, există incertitudini de natura ameninţărilor sau de natura oportunităţilor, în realizarea obiectivelor. Astfel, s-a pus problema gestionării ameninţărilor.

În acest scop societatea a înţeles contextul specific în care îşi implementează managementul riscurilor, la toate nivelurile şi în orice moment al existenţei sale, pentru a permite:

- încurajarea managementului proactiv în raport cu cel reactiv;
- conştientizarea necesităţii de a identifica şi trata riscurile în întreaga societate, în fiecare proces în parte, pe fiecare activitate componentă;
- îmbunătăţirea identificării oportunităţilor şi ameninţărilor;
- conformarea cu cerinţele legislative relevante şi cu normele internaţionale;
- îmbunătăţirea guvernantei corporative, a gradului de încredere al factorilor afectaţi/interesaţi;
- stabilirea unei baze solide a proceselor de planificare şi adoptare a deciziilor;
- îmbunătăţirea sistemelor de control, a învăţării şi rezilienţei organizaţionale, a eficacităţii operaţionale, a securităţii şi sănătăţii în muncă, a prevenirii şi a managementului incidentelor;
- îmbunătățirea sistemului de control al calității produselor cumpărate:
- alocarea şi utilizarea eficientă a resurselor pentru tratarea riscurilor şi minimizarea pierderilor.

Asupra societăţii MEDSERV MIN S.A. se manifestă o serie de riscuri determinate atât de mediul intern cât şi de cel extern, la care compania trebuie să reacţioneze imediat pentru diminuarea efectelor acestora. Acestea se vor manifesta în permanenţă, iar consecinţele sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Riscuri	**Consecinţe**
Riscul de volum	Diminuarea volumului de contracte încheiate in zona serviciilor, in special cu principalul beneficiar
Riscul de tarif	Incapacitatea societăţii de a suporta majorarea tarifelor, datorate creşterii salariului minim pe economie, din marja de profit a societăţii, acceptare greoaie din partea beneficiarilor a tarifelor aliniate cu nivel salariului minim
Riscul de intrare în faliment a unor debitori	Întârzierea sau incapacitatea de plată a unor debitori, persoane fizice sau juridice.

Spre deosebire de riscuri, în derularea activităţilor unui proces pot să apară constrângeri (restricţii), care reprezintă limitele referitoare la posibilităţile reale de realizare a activităţilor, care, spre deosebire de riscuri, sunt cunoscute dinainte, ca fiind:

- constrângeri legate de timp;
- constrângeri legate de bani;
- constrângeri legate de procese (direcţii, pârghii, etc., implementate, care trebuie modificate);
- constrângeri legate de comportamente;
- constrângeri legate de legi şi reglementări.

Dacă aceste restricţii sunt încălcate sau ignorate, activitatea sau chiar procesul va eşua (într-un mod sau altul). Responsabilitatea unui conducător de proces presupune să înţeleagă aceste restricţii şi să acţioneze între limitele stabilite de ele.

Identificarea riscurilor şi a constrângerilor înaintea începerii derulării unei activităţi vor da timpul necesar pentru a le diminua pe cele ce pot fi reparate sau vor sesiza faptul că activitatea este în pericol, înainte chiar de a începe.

Constrângerile, împreuna cu riscurile unei activităţi, sunt factori importanţi în stabilirea planului de desfăşurare şi în derularea activităţii.

În societatea MEDSERV MIN S.A. a fost implementat managementul riscurilor prin difuzarea către toţi responsabilii de proces (şefii de birouri, compartimente, servicii, etc.) a procedurii administrative ,, Managementul riscurilor". Prin decizie internă a fost numită comisia de gestionare a riscurilor, urmând ca fiecare responsabil de proces, având o abordare amplă asupra procesului gestionat, să identifice riscurile asupra obiectivelor operaţionale, a impactului riscurilor in activitatile specifice, urmând ca acestea să fie discutate în cadrul comisiei de monitorizare, înregistrate în Registrul riscurilor şi gestionate conform procedurii.

CAPITOLUL V
STRATEGIA DE ADMINISTRARE SI PLANUL DE ACTIUNE

5.1. Metodologie

Luând in considerare:

- caracterul de unicitate locală a societăţii care s-a înfiinţat dintr-o necesitate de moment a fostei CNLO (Compania Naţionala a Lignitului Oltenia), preluând o parte din serviciile care se prestau cu angajaţi din interior, astfel externalizându-se practic aceste servicii;

- societatea MEDSERV MIN S.A. a rămas captivă ca prestator al acestor servicii pentru viitoarele societăţi care au fost înfiinţate succesiv: SNLO, Complexele Energetice, S. CE Oltenia S.A., activitatea concentrându-se pentru realizarea şi dezvoltarea volumului de servicii existente şi îmbunătăţirea calităţii prestării acestora;

- contextul volatil şi impredictibil în care acţionarul majoritar şi beneficiarul principal S. CE Oltenia S.A. îşi desfăşoară activitatea respectiv sectorul energetic, care în prezent traverseaza o perioada dificilă, având efecte în urma căreia se preconizeaza să-şi restrângă activitatea, acest lucru având o influenţă definitorie şi asupra MEDSERV MIN S.A., care la rândul ei a trebuit să treacă la un program de eficientizare din cauza reducerii de posturi bugetate prin contracte.

- contextul dificil al pieţei serviciilor în general, menținerea unei stagnări a acesteia, marcată de activități speculative, influențată de comportamente iraționale, de la un optimism exacerbat la un pesimism de anvergura, piața care în esenţa se bazează ca şi efort material cu munca vie pe salariul minim pe economie, şi care, având în vedere repetatele modificări legislative prevăzute de legislaţia muncii, in special salariul minim pe economie care a înregistrat creşteri succesive, toate acestea reflectându-se în tarifarea serviciilor, ducând la o majorare valorica a acestora, aspect care a îngreunat în mod deosebit negocierea şi acceptarea acestora de către beneficiari.

Având în vedere cele prezentate anterior rezultă că performanţa societăţii din perspectiva financiară a avut o evoluţie influenţată major de factori externi şi mai puţin de elemente de management interior, paradox care a îngreunat posibilitatea conducerii executive de a lua decizii pe baza de raționamente realiste, ele fiind izvorâte mai mult din elemente conjuncturale instabile, legate in special de actionarul majoritar.

Consiliul de Administratie precizează că Planul de Administrare este un document dinamic și că pot apărea actualizări/modificări generate chiar de procesul de

implementare, sau de schimbări ale mediului în care societatea îşi desfăşoară activitatea. In consecință, Consiliul de Administratie își rezervă dreptul de a modifica ulterior obiectivele stabilite prin prezentul Plan de Administrare.

5.2. Obiective strategice

Strategia de administrare şi dezvoltare a S.C. Medserv Min S.A. are ca punct de plecare stabilirea scopurilor în contextul analizei SWOT, folosind:

- identificarea punctelor forte şi a celor slabe;
- valorificarea oportunităţilor ;
- limitarea/eliminarea riscurilor şi ameninţărilor.

Planul de Administrare îşi propune definirea obiectivelor strategice, a indicatorilor de performanţă şi a direcţiilor de acţiune în vederea preluării şi dezvoltării lor în Planul de Management.

Astfel, având în vedere obiectivele, strategia de administrare a Societăţii în perioada 2020-2023 vizează creşterea eficienţei operaţionale şi financiare a Societăţii.

În acest scop, în stabilirea direcţiilor şi obiectivelor strategice s-au avut în vedere provocările adresate Societăţii în perioada mandatului 2020 -2023, dar şi în perspectiva:

- definirea şi ocuparea efectivă a unei cote de piaţa sustenabile în condiţiile accentuării competiţiei pe piaţa interna;
- creşterea productivităţii şi performanței operaţionale;
- prioritizarea investiţiilor pe criterii bine alese;
- creşterea performanței financiare şi realizarea unei plus valori acceptabile pentru acţionari;

Prin Planul de administrare propunem dezvoltarea de noi afaceri pentru a creşte cifra de afaceri şi pentru a ocupa mai bine forţa de muncă de care Societatea dispune.

Performanța financiară este o consecinţă sintetică a creşterii performanței operaţionale a tuturor proceselor interne, a înţelegerii pieţelor şi a clienţilor, a valorificării oportunităţilor de piaţa.

În acest sens vor trebui identificate măsuri pentru reducerea creanţelor şi a datoriilor, precum şi valorificarea oportunităților de atragere de fonduri.

Performanţa financiară care se măsoară în creşterea plus valorii pentru acţionari trebuie să intre în cultura managementului societăţii, începând de la Director şi continuând cel puţin cu nivelurile inferioare de conducere. Consiliul de Administraţie se va implica în modul cel mai hotărât pe aceasta direcţie.

Strategia de administrare îşi propune să îmbine în mod armonios managementul tehnic cu managementul comercial şi financiar, toate la nivel maxim posibil de excelenţă profesională, în scopul asigurării viabilităţii şi profitabilităţii societăţii intr-un mediu concurenţial, prin reducerea cheltuielilor operaţionale şi creşterea rapidă a productivităţii, susţinute prin investiţii judicioase şi realizate în condiţii de calitate, în limita bugetului.

5.3. Ipoteze de lucru

În condiţiile în care:

- instabilitatea situaţiei S. CE Oltenia S.A., generată şi de faptul că la nivel european, sunt impuse condiţii din ce în ce mai nefavorabile producătorilor pe cărbune, aceasta fiind beneficiarul principal al serviciilor societăţii, influenţează în mod hotărâtor situaţia MEDSERV MIN SA;
- posibilitatea apariţiei unei instabilităţi pe piaţa de energie ca preţuri pentru un MWh;
- scaderea consumului de energie generata de epidemia de coronavirus ce a influentat major veniturile S. CE Oltenia SA;
- îngreunarea procesului de acceptare a noilor tarife în condiţiile creşterii salariului minim pe economie;
- modalităţile de plată a facturilor emise de societate care se vor face cu întârziere, sau la timp, întârzierea procesului de aprobare a BVC, care pune societatea în postura să-şi diminueze cheltuielile la nivelul anului precedent, cu efect negativ în cazul apariţiei posibilităţii extinderii activităţii,

se pot contura în ipotezele de mai sus două scenarii:

a) ***Scenariul I (scenariul de bază)*** – este un scenariu optimist realist, care consideră o stagnare a influenţei factorilor defavorabili societăţii, având ca efect menţinerea volumului de servicii prestate, obtinand astfel stabilitate financiara ceea ce ar determina mentinerea numărului de salariaţi si in perioada anilor 2020-2023, posturile pentru aceştia fiind bugetate în continuare, eliminarea disputelor privind întârzierile la plată din partea beneficiarilor prin aducerea la zi a acestora.

b) ***Scenariul II*** – este un scenariu pesimist în care influenţa factorilor nefavorabili este extremă, cum ar fi: piaţa de energie devine agitată şi imprevizibilă, caz în care situaţia S. CE Oltenia S.A. devine critică, (aceasta diminuând inclusiv volumul serviciilor care se prestează de societate), posibilitatea creşterii tarifelor în eventualitatea majorării salariului minim pe economie, imposibilitatea găsirii unor soluţii de moment sustenabile de asigurare a veniturilor necesare în cazul apariţiei situaţiei de criză, încasare greoaie a debitelor de la beneficiari , greutatea pătrunderii pe pieţe de servicii noi sau găsirea de locaţii în afara județului Gorj, unde să se desfăşoare activitatea.

Scenariul 1- de bază

Având în vedere conditiile actuale, S.C. Medserv Min S.A. a elaborat bugetele de venituri şi cheltuieli pentru perioada 2019-2022 si scrisoarea de asteptari a actionarului majoritar pentru perioada 2020-2023, din care prezentăm în sinteză principalele categorii de venituri şi cheltuieli, precum şi principalii indicatori, astfel:

	INDICATORI	Nr. rd.	Aprobat an 2019	Realizat an 2019	Propuneri an 2020	Estimari 2021	Estimari 2022	Estimari 2023
	1	2	3	4	5	6	7	8
VENITURI TOTALE (Rd.1=Rd.2+Rd.3+Rd.4)		1	5065	4470	4467	4603	4692	4785
Venituri totale din exploatare		2	5064	4469	4467	4602	4691	4785
Venituri financiare		3	1	1	0	1	1	0
Venituri extraordinare		4						
CHELTUIELI TOTALE (Rd.5 =Rd.6 +Rd.17 +Rd.18)		5	5007	4420	4436	4567	4651	4724
Cheltuieli de exploatare, din care:		6	5007	4420	4436	4567	4651	4724
cheltuieli cu bunuri si servicii		7	387	378	411	395	403	407
cheltuieli cu impozite, taxe si varsaminte asimilate		8	19	15	11	15	15	16
cheltuieli cu personalul, din care:		9	4461	3901	3900	4024	4097	4170
C0	Cheltuieli de natură salarială Rd.10=(Rd.11+Rd.12)	10	3996	3469	3489	3580	3650	3722
C1	ch. cu salariile	11	3622	3448	3474	3559	3628	3701
C2	Bonusuri	12	374	20	15	21	21	22
C3	alte cheltuieli cu personalul	13	0	0	0	0	0	0
C4	Cheltuieli aferente contractului de mandat si a altor organe de conducere si control, comisii si comitete	14	273	253	224	258	258	258
C5	cheltuieli cu contributiile datorate de angajator	15	192	180	186	185	189	189
alte cheltuieli de exploatare		16	140	126	115	133	136	132
Cheltuieli financiare		17						
Cheltuieli extraordinare		18						
REZULTATUL BRUT (profit/pierdere)		19	58	50	31	36	42	61
IMPOZIT PE PROFIT		20	10	8	4	6	7	10
Profitul contabil ramas dupa deducerea impozitului pe profit, din care:		21	48	42	27	30	35	51
Rezerve legale		22	3	3	2			
Profitul contabil rămas după deducerea sumelor de la Rd. 22, …….		23	45	39	26	30	35	51
Minimim 50% vărsăminte la bugetul de stat sau local în cazul regiilor autonome, ori dividende cuvenite actionarilor, în cazul societăţilor/ companiilor naţionale şi societăţilor cu capital integral sau majoritar		24	40	35	23	27	31	46
dividende cuvenite altor acţionari		25						
Profitul nerepartizat pe destinaţiile prevăzute la Rd.23 - Rd.24 se repartizează la alte rezerve şi constituie sursă proprie de finanţare		26	4	4	3	3	3	5
SURSE DE FINANŢARE A INVESTIŢIILOR.		27	506	74	483	125	123	81
CHELTUIELI PENTRU INVESTIŢII		28	506	74	483	125	123	81
DATE DE FUNDAMENTARE		29						
Nr. de personal prognozat la finele anului		30	108	108	104	104	104	108
Nr. mediu de salariaţi		31	106	97	96	96	96	97

INDICATORI	Nr. rd.	Aprobat an 2019	Realizat an 2019	Propuneri an curent 2020	Estimari an 2021	Estimari an 2022	Estimari an 2023
Câstigul mediu lunar pe salariat (lei/persoană) determinat pe baza cheltuielilor de natură salarială (Rd.10/Rd.31)/12*1000	32	3057	2963	3016	3046	3076	3148
Câstigul mediu lunar pe salariat determinat pe baza cheltuielilor cu salariile (lei/persoană) (Rd.11/Rd.31)/12*1000	33	2848	2963	3016	3046	3076	3148
Productivitatea muncii în unităţi valorice pe total personal mediu (mii lei/persoană) (Rd.2/Rd.49)	34	48	46	47	48	49	49
Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale (Rd.7/Rd.1)x1000	35	989	989	988	978	977	971
Plăţi restante	36	0	0				
Creanţe restante	37	0	124	0	0	0	0

In tabelul de mai sus s-au avut in vedere următoarele aspecte:

- bugetul de venituri si cheltuieli aprobat pe anul 2019 si comparat cu realizările Societății în anul 2019;
- bugetul de venituri si cheltuieli aprobat pe anul 2020;
- scrisoarea de asteptari a actionarului majoritar S. CE Oltenia SA;
- prevederile din Contractul Colectiv de Muncă;
- legislația aplicabilă etc.

Veniturile totale

Avand in vedere ca la fundamentarea veniturilor aferente anului 2020, s-au respectat prevederile OG26/2013 privind intarirea disciplinei financiare, respectiv, *"in situatia in care gradul de realizare a veniturilor totale aprobate în bugetele de venituri şi cheltuieli, în fiecare dintre ultimii 2 ani, a fost mai mic de 90%, fundamentarea veniturilor totale pentru anul curent este cel mult la nivelul realizărilor din anul precedent",* societatea a programat venituri pe anul 2020 la nivelul veniturilor realizate pe anul 2019.

Volumul și structura veniturilor totale au fost fundamentate ținând seama de:

- realizările veniturilor anului 2019;
- contractele încheiate referitoare la veniturile din serviciile medicale de urgența, urgența prespitalicească și transport sanitar, control medical periodic etc.
- estimarea veniturilor din servicii prestate la terti;

Pentru perioada următoare 2021-2023 s-a estimat o creștere medie anuală de 5,7 % a veniturilor fata de anul 2019.

Cheltuielile totale

Pentru cheltuieli, in anul 2020 s-a prevazut o crestere de 0,4 % față de realizările anului 2019 în funcție de nivelul veniturilor programate a se realiza și de programele

elaborate la nivel de societate . Pentru perioada următoare, respectiv 2021-2023, s-a prevazut o creștere medie anuala de 5,1 % fata de nivelul cheltuielilor realizate din anul 2019 .

De asemenea, se anticipează prin proiectul de BVC multianual păstrarea numărului mediu de salariat, creșterea câstigului mediu lunar pe salariat și a productivitătii muncii.

Pe lângă Scenariul nr. 1 (influenţarea bugetelor de venituri şi cheltuieli cu programele de măsuri de eficientizare), Consiliul de Administraţie a mai elaborat un scenariu posibil de realizat pe perioada mandatului, şi anume:

Scenariul nr.2

În ipoteza în care societatea nu va putea recupera veniturile din serviciile de control medical periodic ca urmare a instituirii starii de urgenta si starii de alerta decretate la nivel national in perioada 16.03.2020 - 31.05.2020, in urma careia beneficiarul de prestatie, S.CE Oltenia SA a comunicat prin adrese/extrase ale Hotararii de Directorat, restrangerea/intreruperea programului de lucru si amanarea efectuarii controlului medical periodic, in perioada următoare unitatea se va confrunta cu urmatoarele situații:

- scăderea veniturilor unităţilor beneficiare şi implicit scăderea necesarului de servicii;
- apariţia de noi concurenţi care ar putea să afecteze cota de piaţă a societăţii; aceasta ar conduce la nerealizarea indicatorilor prevazuți în BVC.
- reducerea fluxului de numerar;

Considerăm următorul scenariu:

- menținerea veniturilor totale la același nivel cu cel al anului 2019;
- deschiderea piețelor înspre alți clienți decât acționarul majoritar;
- reducerea cheltuielilor neeconomicoase și a celor de personal in corelatie cu necesarul de servicii;
- reducerea personalului neproductiv;
- mentinerea productivității muncii (ca in scenariul nr. 1) din noi proiecte;
- mentinerea profitului net și implicit a plus valorii pentru acționari (ca in scenariul nr. 1) din noi proiecte.

MEDSERV MIN S.A., dincolo de totalitatea problemelor generate de mediul extern în general dar şi de mediul intern cu care se confruntă, are capacitatea şi este preocupată în identificarea unui spaţiu de redresare şi chiar prognozând o posibilă dezvoltare în paşi mici dar realişti, de creştere a performanţei sale dar numai în condiţiile în care caracteristicile scenariului realist/optimist al societăţii se produc, ele fiind o reflexie a relaţiilor contractuale cu beneficiarii şi în special cu beneficiarul principal, cu dimensiunile pieţei de servicii din zonă, precum şi a evoluţiei modificărilor legislative, în special a majorării posibile a salariului minim şi în perioada următoare.

Realizarea obiectivelor strategice pe care le vom stabili va fi sortită eșecului dacă se vor cheltui rezervele limitate ale societății. Pentru a putea face față realității și schimbărilor permanente din mediul de afaceri, conducerea societății trebuie să se concentreze pe un anume tip de comportament de business și să își propună să îl adopte,

chiar dacă implementarea lui aduce atingere mecanicismului derulării activității mai ales in relatia cu acționarul majoritar.

Fundamentarea strategiei

Pentru conceperea strategiei a fost necesară cunoaşterea, decriptarea şi luarea în considerare a următoarelor elemente esenţiale, numite premize izvorâte din istoricul activităţii MEDSERV MIN S.A. precum şi a interpretării istoriei recente a acesteia.

Premize.

Diferenţierea strategiei în funcţie de faza de viaţă a unei societăţi în general.

Aceasta parcurge secvenţe temporale variate (demarare, creştere, maturitate, fluctuaţie negativă/pozitivă, redresare sau declin, insolvenţa şi/sau faliment), în cadrul cărora procesele de management şi execuţie au o intensitate diferită. În evoluţia societăţii, adaptarea la cerinţele şi exigenţele mediului în care îşi desfăşoară activitate dobândesc valenţe diferite. Aceste stadii prin care trece societatea presupun soluţii decizionale şi operaţionale diferite, astfel încât, în orice faza se află, societatea caută să-şi consolideze poziţia pe piaţa pe care o are, exploatând semnalele favorabile pe care le recepţionează şi care să-i permită obţinerea de profit.

De aceea este esenţial pentru MEDSERV MIN SERV S.A. să se identifice în acest moment, în etapa corespunzătoare pe care o parcurge şi identificarea celor mai adecvate soluţii pentru continuarea activităţii, prin:

1. luarea în considerare a factorilor endogeni şi exogeni ai societăţii, ale căror interese afectează major conceperea şi derularea strategiei, deblocarea sistemului existent de abordare a cerințelor pieței, din ce în ce mai radicalizate și mai exigente.
2. asigurarea continuităţii elaborării şi aplicării strategiilor şi politicilor micro-economice prudenţiale în condiţii de austeritate. Procesul complex de elaborare şi aplicare a strategiilor trebuie să aibă un demers continuu şi flexibil, el producând mutaţii semnificative în intervale scurte de timp, generate de factori interni şi externi, de modificările din mediul de afaceri, care influenţează considerabil comportamentul managerial, economic şi comercial al societăţii. Aceste elemente de strategie trebuie să devină trăsături definitorii ale societăţii, a căror implementare se poate realiza prin amplificarea dimensiunii previzionale, prospective şi decizionale ale managementului societăţii, asigurându-se un echilibru corect resurse-nevoi;
3. abordarea sistematică a revizuirii şi implementării strategiei în funcţie de realităţile de moment şi urmărirea procesului de implementare, flexibilitatea strategiei. Strategia trebuie abordată flexibil, să fie susceptibilă la modificări, să se adapteze în funcţie de modificările ce intervin în unii parametrii dimensionali şi funcţionali ai societăţii, ca răspuns la factorii externi perturbatori, practicarea constanta a unor microrezoluții stabilite chiar de conducerea societății, care prin natura lor precisă ar putea să reactiveze mersul foarte bun al societății în marea majoritate a parcursului ei evolutiv într-o noua normalitate.

Strategia de administrare ca parte a Planului de administrare este elaborată de către Consiliul de Administraţie, ţinând cont de toate cerinţele cadrului legal aplicabil la data

numirii acestuia în anul 2020 şi de „asteptările” acţionarului majoritar transpuse prin Hotărarea Directoratului nr.5 a S.CE Oltenia SA din data de 21.01.2020.

Având ca obiect de activitate principal ” Alte activităţi referitoare la sănătatea umană”, trebuie nuanțat faptul că societatea prestează servicii, cu precădere, către acţionarul majoritar, S. CE Oltenia S.A.

În ciuda factorilor adverşi veniţi din mediul extern şi care au influenţat financiar societatea, Consiliul de Administraţie şi conducerea executivă au găsit solutii, de a stabiliza financiar societatea, bazate in special pe prudenta in angajarea resurselor financiare ale societatii dar si pe o preocupare continua de prospectarea pietei si gasirea unor potentiali clienti la care societatea, cu resursele materiale si umane limitate de care dispune sa faca fata .

Efectele acestor eforturi s-au materializat incepand cu trimestrul IV al anului 2019. Prin strategia de continuare s-au reanalizat toate obiectivele demarate în anii anteriori, Consiliul de Administraţie regândind obiectivele strategice ale societăţii într-o manieră realista care să confere acţionarilor siguranţa investiţiilor şi care securizează performanţa societăţii la un nivel acceptabil pentru aceştia, în condiţii de calitate a serviciilor prestate şi care să confere un cadru decent de munca şi remuneraţie pentru salariaţi.

De asemenea se menţine şi în noua strategie posibilitatea de a realiza investiţii foarte bine argumentate si absolut necesare, prin analize cost beneficiu, analize de risc, etc., implementate în limita bugetului de venituri şi cheltuieli alocat pentru acestea, ele gândite să producă efecte economice pozitive în condiţii de rentabilitate crescută, într-un timp relativ scurt.

In sens strict valoric se observa ca societatea se afla pe un trend de redresare ascendent fara a atinge insa performantele propuse initial.
Principalele cauze care au condus la nerealizarea performantelor initiale s-au datorat :

- ✓ in primul rand dependentei fata de actionarul majoritar care a trecut prin ample procese de restructurare in special de personal intregul sistem energetic la nivel global aflandu-se intr-un punct de rascruce in aceasta perioada , procese care s-au resimtit in nerealizarea veniturilor in special cele aferente serviciilor medicale de urgenta pe cabinete ca urmare a deficitului de medici ;
- ✓ cat si datorita intrarii in insolventa si faliment al principalilor clienti terti beneficiari ai serviciilor societatii (Clubul Sportiv Pandurii, Clubul Sportiv Energia, UEF Motru, etc).

Datorită situației financiare deteriorate a companiei in prima jumatate a anului 2020, determinată de situatia pandemica ce influenteaza evoluția impredictibilă a pieței de servicii medicale, SC Medserv Min SA trebuie să urmeze o serie de linii directoare în ceea ce privește politica financiara:

- Accelerarea finalizarii investitiei "***Modernizare clădire sediu administrativ Medserv Min SA***" în suma de **483,2 mii lei** fiind perspectiva cea mai sigură de creștere

economică a societății, care sa asigure o creștere durabilă putându-se prognoza evoluții pozitive.

Modernizările ce sunt programate în anul 2020 a se realiza, prin punerea în funcțiune a cabinetelor, vor aduce venituri din serviciile medicale de îngrijiri la domiciliu, cabinet medicina muncii și kinetoterapie.

Lucrările de modernizare ce se vor realiza în anul 2020 împreună cu dotările ce sunt programate (dotarea cu echipament medical și mobilier adecvat, dotări cu instrumente medicale, etc) vor contribui la atragerea populației și implicit la creșterea veniturilor.

- să-și limiteze politica investițională numai la nivelul fluxului de numerar disponibil („free cash flow") generat de activitatea curentă și sa incerce atragerea de fonduri nerambursabile in situatia in care s-ar crea aceste disponibilitati de fonduri prin realizarea investiției prezentata mai sus, care sa asigure menținerea siguranței în funcționare.
- sa mențină nivelul actual al liniilor de capital de lucru fără nici o diminuare.

Aceste măsuri vor putea oferi companiei, în perioada anilor 2020-2023, relaxarea financiară necesară pentru a se putea concentra pe implementarea planului de administrare si sa realizeze profit. In lipsa implementării masurilor de mai sus consideram ca exista un grad de risc ridicat privind capacitatea SC Medserv Min SA de a-si putea onora obligațiile de plata pe termen scurt si de a-si continua activitatea

Direcţiile strategice precum şi obiectivele de performanţă sunt abordate din mai multe perspective, ele materializând viziunea şi misiunea companiei intr-un proces de restabilizare financiara, a procesului de creştere a profitabilităţii si eficientei operaţionale.

Luând în considerare ca beneficiarul principal al serviciilor este unul dintre cei mai mari producători de energie din Romania şi ţinând cont că acesta este şi acţionarul majoritar, din perspectivele definitorii, s-au selectat obiectivele strategice măsurabile pentru societate precum şi orizontul de timp necesar ca ele sa fie atinse.

Perspectivele au fost considerate ca fiind:

- Perspectiva beneficiarilor şi a parţilor interesate;
- Calitatea serviciilor prestate şi perspectiva proceselor interne;
- Perspectiva creşterii şi învăţării;
- Perspectiva financiară şi eficienţa economică.

Constrângere

Consiliul de Administraţie consideră realizabile obiectivele strategice şi indicatorii de performanţă aleşi, ca fiind realizabili, ***numai în condiţiile în care elementele scenariului de baza se produc.***

5.3.1. Perspectiva părților interesate

Consiliul de Administraţie consideră ca obiectivului principal al Planului de Administrare este un obiectiv esenţial strategic denumit „Obiectiv strategic nr 1” şi anume:

OS 1. Diversificarea prestării /execuţiei unui volum suficient de servicii/lucrări de calitate pentru clienţi, asigurând satisfacerea nevoilor financiare ale societăţii

- în condiţii de rentabilitate pentru societate;
- prin utilizarea eficientă a resurselor societăţii;
  şi
- răspunzând în acelaşi timp condiţiilor de calitate impuse de beneficiari prin caietele de sarcini

Acest obiectiv va putea fi realizat numai dacă elementele care stau la ***baza scenariului de bază se produc,*** urmărind ca in perioada de mandat al Consiliului de Administraţie, stabilizarea societăţii si realizarea de performanta, fapt ce va avea ca rezultat înregistrarea la finalul anilor 2020-2023 al unui rezultat financiar pozitiv care sa dea posibilitatea societăţii să continue procesul de modernizare şi dotare cu echipamente/instalaţii novatoare conferind astfel o baza materiala adecvata şi suficientă pentru menţinerea şi dezvoltarea în continuare a activităţii acesteia şi satisfacerea decentă a presiunii salariale.

Context:

Având în vedere restrângerea activităţii impuse de către beneficiarul principal S. CE Oltenia S.A. în anii 2016-2019, urmată de reorganizările/eficientizările efectuate de către acesta în ultimii ani, renunţarea totală la prestarea unor servicii de către MEDSERV MIN S.A., precum şi premisele derulării activităţii pentru anii următori prevăzute în planul de eficientizare al S. CE Oltenia S.A., respectiv noile disponibilizări care se vor efectua în perioada 2020-2023, se poate trage concluzia că dinamica activităţii S. CE Oltenia S.A. are o tendinţă de diminuare în continuare, acest lucru având un efect negativ decisiv asupra MEDSERV MIN S.A., ceea ce impune luarea unor măsuri pentru optimizarea activităţii desfăşurate de societate şi menţinerea cel puţin a aceluiaşi nivel al volumului de servicii de la sfârşitul anului 2019, respectiv acelaşi număr de salariaţi precum şi flexibilizarea adaptării permanente la specificitatea activităţii previzionată a fi desfăşurată de către beneficiarul principal în anul 2020 şi anii următori, urmărirea dinamicii activităţii acestuia şi menţinerea în consecinţă a unui ritm apropiat de cel al S. CE Oltenia S.A.

Momentan evoluţia activităţii beneficiarului principal, pare în principiu stabila şi evolutiva, avand o influenţă benefică pe orizontală, inspirând încredere şi confort pentru colaboratori, parteneri de afaceri şi finanţatori, stabilitate în derularea contractelor, acestea nemaifiind atinse de dereglări în ceea ce priveşte efectuarea plăţilor, beneficiarul S. CE Oltenia S.A. achitându-se în ultima perioadă la timp şi în termen în ceea ce privesc aceste

obligaţii contractuale, astfel, în mod rezonabil, societatea, înregistrează un nivel de echilibru suficient, fără a mai fi nevoie să efectueze o echilibristică financiară în a plăti salariile şi celelalte obligaţii, dar, efectele negative din trecut nu au reuşit să dispară, mai mult contextul pandemiei de *"coronavirus"* a influentat major veniturile beneficiarului si se manifesta vizibil la nivelul societăţii.

Totuşi, studiind istoria situaţiei producătorilor de energie electrica pe bază de cărbune, inclusiv S. CE Oltenia S.A., şi evoluţia pieţei de energie, se desprinde ca un element esenţial în plan general, volatilitatea mediului concurenţial unde îşi desfăşoară activitatea iar în perspectivă, se observă dependenţa de mulţi factori externi precum: susţinerea în continuare a energiilor regenerabile de către UE, evoluţia impredictibilă a preţului la certificatele de CO2, nivelul oscilant al preţului pentru MWh pe PZU, cerinţele obligatorii conform ordinelor ANRE pentru serviciile de sistem, participarea fluctuanta pe piaţa serviciilor atât pe piaţa liberă cât şi pe piaţa reglementată, în cazul S. CE Oltenia S.A. (cu accent pe terţiara rapidă si terţiara lentă), strategiile diverse de contractare şi ofertare energie electrica etc., practic asistăm la o redefinire de fond a pieţei de energie şi o nouă dinamica a tabloului de jucători pe această piaţă.

Astfel, aceste elemente prezentate anterior, care coroborate între ele, îşi pun amprenta pe procesul de redefinire a strategiei societăţii conduc la ideea promovării la nivelul conducerii executive de către Consiliul de Administraţie a unei prognoze prudenţiale a desfăşurării activităţii de către MEDSERV MIN SA., o redesenare a acesteia, în acest an şi în anii următori, urmărind şi anticipând în permanenţă evoluţia activităţii beneficiarului principal, gestionând corect momentele de criză, situaţiile alarmante şi modelând în permanenţă arhitectura interdependenţelor cu acesta şi cu ceilalţi beneficiari externi, cu a pieţei serviciilor pe plan local şi naţional, pe baza cărora aceasta funcţionează.

Acţiuni:

Consiliul de Administraţie va promova şi urmări demersurile conducerii executive în ceea ce priveşte:

- adaptarea volumului şi diversificarea serviciilor prestate de societate în funcţie de cerinţele beneficiarului principal, anticipând dorințele acestuia, precum și a cerinţelor altor beneficiari locali, la schimbarea determinanţilor principali pe care aceştia îi promovează în achiziţia de servicii;

- perseverenţa în încheierea contractelor cu caracter de continuitate, mărirea capacităţii de răspuns în mod cât mai adecvat la provocările beneficiarilor, acestea

constituind o bază sigură în dobândirea de resurse financiare şi întărirea autonomiei economice a societăţii;

Societatea poate, şi trebuie să îşi dobândească o multivalentă în desfăşurarea activităţii, o redefinire a spectrului de activităţi, urmărind fluxul de proceduri de achiziţie de servicii postate în SEAP, tranzitând spre activităţi specific diferite de cele clasice prestate.

- menţinerea nivelului calitativ al prestării serviciilor prin implementarea unui nivel exigent de urmărire, raportare, verificare al activităţii desfăşurate şi menţinea unui nivel de profesionalism maxim în derularea contractelor, sporirea rolului şi forţei calităţii în procesul de negociere, calitatea fiind cel mai solid pilon al acestui proces.

- implementarea în procesul de prestare al serviciilor al „grijii faţă de detalii", lucru care s-a dovedit a fi esenţial în evaluarea serviciilor oferite de societate, beneficiarii devenind din an în an mai pretenţioşi şi mult mai atenţi la detalii.

- Analiza argumentelor si contraargumentelor folosite de beneficiari în procesul de negociere şi folosirea soluţiilor găsite în favoarea societăţii ca şi „*cheie"* a soluţionării multor probleme apărute în procesul de contractare.

OS 2. Diversificarea şi reevaluarea portofoliului de activităţi, gestionarea prudenţiala de implementare a unor eventuale afaceri noi, în condiţii de profitabilitate – obiectiv operational strategic

Context:

În situaţia actuală, portofoliul de servicii/lucrări prestate/executate de către societate are un cadru destul de restrâns bazându-se pe categorii de servicii clasice şi repetitive, care se prestau mai ales către beneficiarul principal S. CE Oltenia S.A. Obiectul de activitate principal al societăţii conform cod CAEN (8121) este de „Alte activităţi referitoare la sănătatea umană*",* societatea desfăşurând şi alte activităţi secundare precum:

- **8610** Activităţi de asistenţă spitalicească; **8621** Activităţi de asistenţă medicală generală; 8**622** Activităţi de asistenţă medicală specializată; **8623** Activităţi de asistenţă stomatologică.

- **Activităţi conexe – conform Ordinului Ministerului Sănătăţii nr. 527 / 1999 pentru stabilirea activităţilor conexe serviciilor medicale:** activităţi de tehnică dentară; activităţi de laborator de analize medicale (biologie medicală, biochimie medicală, chimie medicală); activităţi de fizică medicală; activităţi de fiziokinetoterapie; activităţi de psihologie medicală; activităţi de psihologia muncii şi organizaţională; activităţi de psihologie în transporturi; activităţi de psihologia apărării şi siguranţei

naţionale; activităţi de psihologie educaţională; activităţi de transport medicalizat prespitalicesc; activităţi de logopedie; activităţi de sociologie medicală; activităţi de cultură fizică medicală; activităţi de optometrie medicală; optică medicală; activităţi de protezare ortopedică; activităţi de protezare auditivă; activităţi de toxicologie; activităţi de informatică medicală; activităţi de bioenergie; activităţi de consulting medical.

În perioada urmatoare activitatea societăţii urmăreste în special ca extinderea activităţii să se realizeze prin prestarea de noi servicii cu eficienţă economică ridicată şi care să satisfacă cerinţele de moment ale beneficiarilor, în speţă beneficiarul principal.

În acest moment, cerinţele beneficiarilor cu privire la domeniul de prestare al serviciilor devin tot mai intense ca acesta să fie diversificat, implementarea să se facă în termene limită impuse şi pentru perioade de timp determinate, în locaţii din judeţul Gorj sau alte locaţii din judeţele limitrofe şi nu numai, astfel că devine tentanta dar destul de dificilă şi riscantă implementarea prestării unor servicii noi, pentru că nu se pot determina cu exactitate dacă şi pentru cât timp aceste servicii vor fi cerute de beneficiari, prestarea lor doar pentru perioade scurte de timp, şi cu eforturi financiare considerabile neputând fi luate în calcul ca fiind fezabile şi rentabile pentru societate.

Se vor întreprinde acțiuni susținute în cadrul politicii de marketing a societății care să-i ofere posibilitatea receptării prompte şi reale a semnalelor pieţii şi care să-i permită adaptarea rapidă la modificările apărute, cu maximă eficienţă. Astfel, societatea va putea să evalueze corect parametrii pieţii şi să aloce resursele de care dispune corespunzător cererii reale, va putea să sesizeze segmentele neacoperite de pe piaţă şi avantajele comparative faţă de concurenţi.

Acţiuni:

Consiliul de Administraţie va promova şi urmări demersurile conducerii executive în ceea ce priveşte:

- participarea la toate procedurile de achiziţie organizate de către beneficiarul principal precum şi de alţi beneficiari la care societatea îndeplineşte condiţiile de participare şi la care prestarea/execuţia serviciilor/lucrărilor se poate face în condiţii de eficienţă, având în vedere efectul de bumerang al majorării salariului minim pe economie, care aplicat la fundamentarea tarifelor conduce la o creştere proporţională a acestora, lucru care afectează negativ prezentarea ofertei financiare pentru procedurile în cauza – **numarul procedurilor organizate/an de catre beneficiarul principal in vederea ofertarii de servicii ce fac obiectul activitatii SC Medserv Min SA raportat la numarul ofertelor depuse de Medserv Min SA = 1**

- conectarea prestării unor servicii clasice cu prestarea de alte servicii conexe în acelaşi areal sau executarea de lucrări, într-un raport integrativ al acestora, de amploare mică sau medie şi care pot fi realizate de societate în condiţii de eficienţă acolo unde se prestează serviciile devenite obişnuite, tinzând astfel spre o funcţionare pe deplin convergentă cu cerinţele de moment ale beneficiarilor - **Largirea ariei de prestare a serviciilor prin introducerea in ofertele de servicii a SC Medserv Min SA a cel putin un serviciu nou/an.**

- se va urmări ca în derularea contractelor să se diminueze sau să dispară risipa în gestionarea materialelor consumabile, de exemplu prin urmărirea amănunţită a respectării clauzelor contractuale şi nu după sistemul: ”după ochi” sau ”aproximativ”, prin determinarea unui consistent panel de resorturi care să urmărească disfuncţionalităţile şi care să declanşeze şi să alimenteze corecţii -

Elaborarea pana la finele anului 2020 a unei proceduri / norme interne in vederea tinerii unei evidente contabile de gestiune cu cheltuielile pe fiecare serviciu prestat in parte si stabilirea unui normativ de consum pentru fiecare tip de serviciu prestat pana cel tarziu in trim I 2021.

- luarea de măsuri convergente având în vedere toate obstacolele întâmpinate în trecut în nereuşita finalizării printr-un contract al participării la proceduri, eliminându-le şi netezind astfel calea spre reuşită printr-un nou concept „totul este posibil”. Logica în aceste cazuri este că numai încercând se poate reuşi să se obţină noi contracte, descoperind astfel noi valenţe şi limite de depăşit.

- urmărirea în cazul câştigării unor astfel de proceduri de achiziţie, ca derularea contractelor rezultate să se desfăşoare în condiţii de calitate şi profesionalism, evitându-se astfel divergenţe, litigii sau posibile acţiuni pecuniare aplicate în urma controalelor efectuate de către organismele abilitate.

- studierea cu atenţie a tarifelor practicate de către concurenţa din Gorj pentru a se putea determina un tarif concurenţial, eliminând posibile erori între metodele de stabilire ale tarifelor;

- urmărirea ca în cazul participării la astfel de proceduri de achiziţii în asociere cu alţi prestatori care să acorde suport financiar şi/sau tehnic, contractele de asociere să fie judicios întocmite astfel încât să se evite ca, în cazul apariţiei unor elemente imprevizibile în desfăşurarea contractelor şi care pot duce la anularea asocierii, (insolvenţa sau falimentul asociatului), clauzele contractuale să nu fie în detrimentul societăţii;

- urmărirea dotării minime a societăţii cu echipamentele necesare

- dimensionarea activității dintr-o perspectivă clară și rațională, atât pe termen scurt cât şi pe termen lung, în vederea asigurării subzistenţei şi eficienţei societății, în condiţiile în care mediul de afaceri devine tot mai complex şi mai dinamic.

OS 3. Creşterea eficientei economice a societăţii –obiectiv operational strategic

Context:

Ca urmare a procesului de redimensionare a activităţii actionarului majoritar, S. CE Oltenia S.A. a hotărât reducerea cheltuielilor fapt ce a condus la diminuarea tuturor contractelor inclusiv cu MEDSERV MIN S.A.

În urma acestui proces şi a urmărilor lui, societatea trebuie să găsească un set de pârghii care să atenueze impactul negativ a unor astfel de situaţii şi pastrarea tendinţei de menţinere a societăţii în cursa concurenţială pe segmentul de servicii al pieţei.

Acţiuni:

Consiliul de Administraţie va promova şi urmări demersurile conducerii executive în ceea ce priveşte:

- menţinerea unui nivel optim al cheltuielilor, realizat în urma unei analize pertinente şi în conformitate cu necesarul strict de materiale necesar derulării contractelor în noua configuraţie în care ele se desfăşoară, determinarea unui nivel minim de cheltuieli cu combustibilul, energie electrică, etc., reducând şi eliminând stocurile fără mişcare de la an la an.
- promovarea imaginii societăţii prin prisma calităţii serviciilor oferite care este unul din atuu-rile de necontestat al societăţii, element care este definitoriu în satisfacţia clientului şi care poate fi luat în seamă de aceştia în procesul de evaluare al serviciilor pe care doresc să le contracteze, în sensul în care trebuiesc conştientizaţi că pentru a obţine calitate excelenta a serviciilor se cheltuiesc mai mulţi bani, bineînţeles fiecare beneficiar impunându-şi a nu depăşi balanţa calitate - preţ. Livrarea unui serviciu de calitate înseamnă conformarea cu aşteptările clienţilor pe o baza consecventă – **cel putin un tip nou de promovare/an.**

- eşalonarea în timp a cheltuielilor, decizie rezultată din analiza raportului resurse-nevoi, respectiv din faptul că, practic, nevoile sunt nelimitate şi în continuă creştere şi diversificare, în timp ce resursele sunt limitate, iar dinamica lor, nu de puţine ori, conform celor întâmplate în anii anteriori, este chiar stagnantă sau în scădere;
- adaptarea structurii organizatorice în funcţie de cerinţele beneficiarilor şi dinamica pieţei, asigurarea logisticii necesare realizării acesteia, încercând să se dea o dimensiune multipolara acestei structuri.

- realizarea veniturilor previzionate, prin încheierea de contracte al căror obiect au impact direct asupra creşterii productivităţii muncii, găsirea de metode care să diminueze inflexibilitatea beneficiarilor cu privire la negocierea acestora, prin lansarea de stimuli care să ducă la aprecieri pozitive din partea acestora.

5.3.2 Perspectiva proceselor interne

OS 4 Creşterea performanței operaţionale – obiectiv operational strategic

Context:

Evoluţia cadrului legislativ la nivel naţional, şi a altor factori cu influenţe decisive în activitatea beneficiarului principal S. CE Oltenia S.A., cu repercusiuni asupra activităţii MEDSERV MIN S.A. unde S. CE Oltenia S.A. este acţionar majoritar, şi care se suprapune simultan cu accentuarea competiţiei între furnizorii de servicii care au acelaşi obiect de activitate principal ca al societăţii, conduc imperativ la necesitatea creşterii performanţei operaţionale a societăţii.

Activitatea şi situaţia economico-financiară a S. CE Oltenia S.A. şi cea a MEDSERV MIN S.A., prin prisma contractelor încheiate şi a faptului că S. CE Oltenia S.A. este şi acţionarul majoritar, interesele celor două societăţi se observa ca sunt interdependente, se influenţează şi condiţionează reciproc, ele evoluând în esenţă în paralel, iar S. CE Oltenia S.A. antrenând şi potenţând indubitabil societatea este necesar să ducă aceste relații într-o sinergie care să reflecte aşteptările şi de o parte şi de cealaltă, eliminând din context paradoxul în care numai acţionarul majoritar „*are aşteptări"* de la societatea MEDSERV MIN S.A.

Acţiuni:

Consiliul de Administraţie va monitoriza demersurile conducerii executive în ceea ce priveşte:

- bugetarea corectă a activităţii operaţionale – **maxim o rectificare bugetara pe an.**

- implementarea unor instrumente de supraveghere şi control mai eficiente al activităţilor prestate de societate, în vederea eliminării „*timpilor morţi"* şi al ineficienţei anumitor activităţi, diminuarea sau renunţarea la activităţi care aduc rezultate financiare negative, diminuarea imobilizării de resurse financiare, precum şi găsirea unor soluţii în optimizarea folosirii mai eficiente a timpului de lucru **– introducerea in planurile anuale de control intern si audit intern a cel putin o actiune de verificare privind modul de derulare a contractelor.**

Corectitudinea bugetării devine astfel catalizatorul care uneşte elementele de strategie şi management, respectarea BCV fiind esenţială fiind o cale de reconsiderare a surselor de competitivitate ale societăţii, aflată sub asediul reaşezării scalei de competitivitate pe plan local şi regional şi sub incidenţa unor presiuni exterioare semnificative.

- standardizarea şi adaptarea procedurilor operaţionale ale prestării serviciilor pe baza unor proceduri simple care vor fi implementate în cadrul societăţii. Se va analiza dacă aceste proceduri operaţionale îşi ating scopul propus, sau din contră, contravin acestuia astfel, şi ulterior, se vor adapta la specificul societăţii şi al activităţilor pe care aceasta le prestează **- stabilirea unui grafic anual de revizuire a procedurilor operationale cu termene si respectarea acestora, astfel incat la finele anului 2023 toate procedurile sa fie revizuite si actualizate.**

- menţinerea beneficiarilor externi S. CE Oltenia S.A. din prezent, printr-o conduită de afaceri exemplară, transparenţă, dialog deschis şi cimentarea încrederii în aceşti parteneri de afaceri **– distribuirea anuala a ofertelor neangajante atat la beneficiarii traditionali ai serviciilor dar si la alti 10 noi posibili beneficiari/an.**Pentru ieşirea din aceste situaţii, dacă vor exista, se vor lua măsuri pentru crearea unui sistem de proceduri operaţionale care să corespundă realităţii şi să fie suficient de flexibil pentru a se putea adapta în permanent situaţiei reale de moment apărute în diverse perioade de timp.

- evaluarea proceselor de prestare a serviciilor plecând de la toate elementele componente, tarife, locuri şi număr de persoane plasate pentru efectuarea acestora în vederea evitării unor suprapuneri de personal sau inadecvarea pregătirii profesionale cu specificul locului de muncă, întocmirea de rapoarte în diferitele zone de lucru, în vederea comparării activităţii diferitelor zone, depistarea deficienţelor dacă apar într-o zona sau alta, diseminarea informaţiilor în vederea evitării apariţiei acestor fenomene în alte zone şi implementarea lucrurilor pozitive care se observă în alte zone, rapoarte şi sinteze care se vor prezenta consiliului de administraţie.

- analiza şi stabilirea unor aşa zise ”*tarife de risc*” al căror nivel, dacă este supus diminuării nu va mai crea plusvaloare societăţii, creând „*mutaţii*” la nivelul implementării strategiilor.

- implementarea unui sistem operaţional eficient de comunicare între conducerea executivă, şefii punctelor de lucru, astfel încât să se intervină în timp operativ în cazul în care apar probleme în desfăşurarea activităţii, depistarea cauzelor şi luarea de măsuri pentru îndepărtarea efectelor negative apărute. Fluxul informaţiilor în

cadrul societăţii trebuie să devină unul eficient – informaţiile trebuie să ajungă la toţi cei direct implicaţi în procesul respectiv şi doar la ei (fără a ajunge şi la alte persoane a căror activitate nu are legătură directă cu informaţiile respective, ceea ce ar duce la perturbarea activităţii acestora).

- găsirea şi implementarea şi a altor măsuri de creştere a eficienţei, concomitent cu standardizarea proceselor, efectul cumulat al acestora fiind mult mai mare decât în cazul implementării singulare.

- depunerea de eforturi susţinute în înţelegerea nevoilor beneficiarilor, acestea traversând fie momente diferite în existenţa lor fie profilele de risc pe care le aveau se schimbă. În acest sens se poate semna un „*shareholders agreement"* care să precizeze clar ce se întâmplă în cazul în care unul dintre parteneri se hotărăşte să renunţe la o relaţie contractuală „din mers".

- alegerea unor parteneri de afaceri serioşi în cazul unor eventuale asocieri, fără viziuni de afaceri diferite, conceperea unor contracte de asociere care să permită un exit convenabil la un anumit moment şi care să cântărească în mod obiectiv avantajele şi dezavantajele asocierii pentru societate.

- evaluarea posibilei poziţionări a societăţii în spaţiul unei „duble perspective", una definitorie în relaţia cu S. CE Oltenia S.A. şi alta cu ceilalţi beneficiari externi, în ideea apariţiei unei strategii de tip hibrid definită prin elementele aplicate: în primul rând, localizarea activităţilor (concentrată în cazul S. CE Oltenia S.A. sau dispersată pentru terţi) şi gradul lor de coordonare (redus pentru terţi sau puternic în cazul S. CE Oltenia S.A.).

OS 5 Optimizarea structurii organizatorice în vederea flexibilizării acesteia – obiectiv operational strategic

Context:

Structura organizatorică a societăţii a suferit mai ales în ultimii ani numeroase modificări, acest lucru fiind un rezultat al cerinţelor beneficiarului principal S. CE Oltenia S.A., care, din considerente de ordin extern, (cum ar fi cota de piaţă, preţul MWh din PZU, preţul certificatelor de CO_2 şi al certificatelor verzi, etc.), a fost nevoit să-şi redimensioneze activitatea, lucru care a afectat şi structura organizatorică a MEDSERV MIN S.A.

Prin diminuarea valorilor contractelor, dupa caz, în esenţă, s-au afectat mai multe posturi unde îşi desfăşurau activitatea salariaţi ai societăţii, dovedindu-se faptul că

activitatea de prestare pe piaţa S. CE Oltenia S.A. nu este stabilizată şi matură, oricând putând apărea situaţii de criză, caracteristică cererii de prestări servicii fiind una fluctuantă de la an la an.

De menţionat este însa faptul că analizând problematica în mod realist, volumul de munca cerut de beneficiari pentru contractele care îşi continuă existenţa în galeria de servicii din programul de achiziţii al S. CE Oltenia S.A., a rămas acelaşi, acest lucru ducând şi la o aparentă stabilitate în ceea ce priveşte forţa de muncă implicată, totuşi, aceasta va fi însoţită permanent de un program de optimizare a folosirii timpului de munca adiacent, precum şi de un program de conştientizare a personalului cu privire la valoarea eficienţei muncii fiecăruia la bunul mers al societăţii. Se va evita conceptul ca în mod „inexorabil" MEDSERV MIN S.A., va depinde în mod perpetuu de acţionarul majoritar S. CE Oltenia S.A.

În aceste condiţii, dacă în situaţia personalului direct productiv, lucrurile sunt aproape clare, numărul acestora depinzând în mod direct de valorile contractelor şi al posturilor bugetate, nu acelaşi lucru se poate spune de personalul TESA şi indirect productiv.

În esenţă se va evita un aparat de conducere supradimensionat şi greoi, înlocuindu-se cu un aparat administrativ eficient, evitându-se o suprapunere decizională.

Un alt aspect este cel referitor la neconcordantele privind raportul nivel de calificare/fişa postului, aspect care duce la situaţii în care salariaţii prestează servicii fie peste/fie sub nivelul calificării sau chiar la situaţia în care pentru postul respectiv salariatul nu are calificarea necesară.

Societatea la finalul anului 2019 avea încadraţi in munca un număr de 108 salariaţi , menţinerea acestui număr de salariaţi implicând societatea într-o permanentă stare de improbabilitate, având în vedere trecutul recent, aceasta trebuind să fie pregătită să aibă o strategie de răspuns şi reacţie în cazul diminuării/majorării volumului serviciilor prestate şi în cazul evitării impactului unor creşteri în viitor al salariului minim pe economie.

Repartizarea personalului trebuie făcută în mod judicios, pe tipuri de contracte, dimensionând numărul în funcţie de volumul de servicii prestate.

Acţiuni:

Consiliul de Administraţie va urmări implementarea măsurilor proprii prezentate precum şi măsurile întreprinse de conducerea executivă în ceea ce priveşte:

- păstrarea unui raport minimal dar echilibrat între număr personal TESA, personalul indirect productiv şi personalul direct productiv;

- simplificarea și eficientizarea actului decizional printr-o structură de conducere simplă şi eficace;

- posibilitatea de adaptare rapidă a numărului de salariaţi la permanentele solicitări de majorare sau diminuare a numărului de posturi în special ale beneficiarului principal, practicând o convergenţă progresivă sau regresivă în funcţie de solicitări şi adoptând o soluţie optimă de la caz la caz însoțită de o rapiditate decizională în cazul unei reveniri asupra paletei de servicii la care s-a renunţat în precedent, societatea regăsindu-se în poziţia de a nu pierde această oportunitate;

- implementarea unui program cursuri de perfecţionare al salariaţilor gândit în alt mod decât cel tradiţionalist, luând în calcul diversificarea cerinţelor beneficiarilor ca arii de acoperire ale specialităţilor cerute – **includerea in programele de formare profesionale anuale de teme noi astfel incat salariatii sa aiba capacitatea de adaptare la noi servicii in functie de cerintele pietei de servicii medicale.**

- adaptarea în permanenţă a fişelor postului cu serviciile sau lucrările care se prestează/execută în mod real la fiecare loc de muncă, conform configuraţiei structurii organizatorice si normarea muncii fiecărui angajat în vederea optimizării numărului de salariaţi cu cerinţele beneficiarilor, eliminând timpii de muncă inutili sau fără eficienţă valorică.

- relaţionarea prin contactul ocazional direct între şefi în legătură cu problemele care apar este şi cel mai simplu mecanism. Găsirea de căi în realizarea contactelor permanente este mai complexă.

- Normarea activităților, care să ducă la stabilirea numărului optim de personal în activitate,
- Centralizarea activităților, analizei posturilor, eliminarii activităților redundante.

Atunci când numărul contactelor dintre zone/structuri creşte, coordonarea poate fi îmbunătăţită prin asumarea de către o persoană din fiecare structura a responsabilităţii coordonării în mod constant cu altă structura. Prin legătura permanentă care se stabileşte, se atenuează eventualele conflicte sau neînţelegeri care pot apărea între structurile organizatorice.

- conştientizarea salariaţilor că apelarea la concedii medicale în mod abuziv şi fără justificare reală în din ce în ce mai multe situaţii, nu rezolvă problema pe care o au

ci doar o amână şi mai ales aceste metode conduc la costuri suplimentare pentru societate, deci practic, prin aceste gesturi aduc o influenţă negativă asupra desfăşurării activităţii societăţii. In mod real, după expirarea perioadelor de concedii medicale, la întoarcerea salariaţilor la locul de munca, aceştia conştientizează faptul că prin gestul lor, societatea este într-o situaţie mai complicată şi mai alarmantă decât înainte.

- respectarea dreptului angajaţilor la o normare rezonabilă a muncii şi la odihnă, neîncălcând prevederile legale şi contractuale în acest sens.

OS 6 Prospectarea si pătrunderea pe noi pieţe, mărirea volumului de servicii/lucrări prestate/executate cu terţii

Indicatori de performanţă:

Indicatori	**U.M.**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Cresterea anuala a veniturilor totale	%	+1% fata de 2019	+3% fata de 2019	+5% fata de 2019	+7% fata de 2019
Cresterea anuala a veniturilor din servicii prestate catre alti clienti in afara CEO	%	+1% fata de 2019	+6% fata de 2019	+20% fata de 2019	+35% fata de 2019
Cheltuieli de exploatare la 1.000 lei venituri din exploatare	Mii lei	988,07	977,83	976,54	970,71

Direcţii de acţiune:

- diversificarea pieţelor de servicii în vederea îndepărtării riscului major de dependența a activității de activitatea S CEO SA, prin dotarea si autorizarea cabinetelor de la sediu, având în vedere faptul că în acest domeniu există o nișă pe piață și se poate atrage p

opulația spre acest sector;

- implicarea prin participarea la licitaţiile organizate pe piaţa regională;
- realizarea unei activităţi de marketing sistematice pe piaţa regională;
- diversificarea serviciilor medicale de kinetoterapie - acest cabinet funcţionează cu un kinetoterapeut, un maseur şi un asistent medical;
- optimizarea cheltuielilor cu bunuri şi servicii (dimensionarea rațională a achizițiilor de materiale, combustibili, energie, servicii);
- optimizarea cheltuielilor cu personalul (proiectarea structurii organizatorice, adaptarea numărului de personal la volumul de activitate, introducerea mai multor praguri de salarizare pentru categoriile de personal etc);
- mentinerea productivității muncii (asemanator valorilor prevazute in scenariul nr. 1) din noi proiecte;

- mentinerea profitului net și implicit a plus valorii pentru acționari (asemanator valorilor prevazute in scenariul nr. 1) din noi proiecte.

Măsuri pentru eficientizarea afacerilor:

- elaborarea pentru fiecare afacere nouă a unui plan de afaceri, care să demonstreze viabilitatea afacerii respective;
- analiza de piaţă comparativă care să demonstreze competitivitatea Societăţii faţă de alţi furnizori;

Context:

Dinamica mediului concurenţial local, regional şi naţional a stimulat afirmarea recentă a unor noi forme de dinamică a mediului de afaceri în care societăţile comerciale evoluează, ele încercând să găsească noi modalităţi eficiente de adaptare la complexităţile şi incertitudinile contextului politic şi economic naţional.

MEDSERV MIN S.A. este în mod tradiţional unul dintre marii prestatori ai S. CE Oltenia S.A., de fapt acesta fiind şi scopul pentru care a fost înfiinţată societatea (externalizarea unor servicii ai fostei CNLO), astfel, aceste servicii pot fi şi este de preferat să se presteze şi în continuare de societate, acţionarul majoritar care este tot S. CE Oltenia S.A., prin politica de dividend având la rândul lui beneficii în urma repartizării profitului, având astfel o convergenta de interese şi sporirea poziţiei competitive a societăţii prin acţiuni comune societate-acţionar majoritar.

Este de la sine înţeles că nevoile de servicii ale S. CE Oltenia S.A. pe care MEDSERV MIN S.A. le poate presta/executa, să fie încredinţate acestei societăţi din raţiuni economice, acţionarul majoritar având de câştigat, şi nu încredinţate unor societăţi din afara judeţului Gorj, în urma cărora pot fi posibil încheiate contracte cu tarife, care, în unele cazuri pot depăşi pe cele ale MEDSERV MIN S.A., şi dispersând o parte din masa monetară care se poate acumula şi cheltui în judeţul Gorj, ducând la un nivel de bunăstare mai ridicat pe plan local şi la un nivel superior de încasare al taxelor locale. Acţiunile întreprinse de S. CE Oltenia S.A. pot să plece de la ideea punerii în valoare a capacităţii specifice a societăţii unde este acţionar majoritar, printr-un program de oferire de contracte în acest sens, relaţiile de afaceri reciproce fiind conduse de particularităţile relaţiei dintre cele doua societăţi, fiind practic o cooperare cu caracter organic.

Totuşi, având în vedere dificultăţile prin care trece piaţa de energie, în special pentru producătorii de energie pe baza de cărbune, in cazul in care în viitor, capacităţile de producţie ale S. CE Oltenia S.A. se vor diminua, implicit se va reduce nevoia acestuia de servicii care să fie prestate de către societate.

Societatea trebuie să găsească soluţii pentru a menţine un număr cât mai mare de salariaţi, pentru activităţi care nu depind de S. CE Oltenia S.A., respectiv salariaţi care lucrează pentru beneficiari terţi.

În momentul de fată societatea are încheiate contracte cu beneficiari externi si va continua programul de diversificare şi promovare a serviciilor pe care le prestează în toate instituţiile publice, de învăţământ, firme private sau instituţii private din Gorj și nu numai.

Societatea va urmări ca nivelul tarifelor să fie unul atractiv şi sustenabil, calculat în condiţii de eficienţă, ca răspuns la apariţia a diverse tarife de dumping, care nu au legătură cu realitatea

Acţiuni:

Consiliul de Administraţie va urmări implementarea măsurilor proprii prezentate precum şi măsurile întreprinse de conducerea executivă în ceea ce priveşte:

- perseverarea conducerii executive în promovarea serviciilor prestate de societate peste tot unde este posibil şi prin toate mijloacele publicitare existente, în limita bugetului alocat în acest sens. Se va ţine cont de lărgirea spectrului variabilelor ce trebuie luate în consideraţie în analiza poziţiei de competitivitate a societăţii cu firmele concurente (tarife, dotaţii, capital uman, posibilităţi de negociere, etc.), necăzând în capcana determinării dezavantajelor celorlalţi competitori, ci a creşte şi utiliza pe deplin avantajul propriu pe care îl deţine;

- adaptarea tarifelor practicate pe piaţa printr-o coerenţă mărită între costurile şi beneficiile posibil a fi obţinute, contracarând preţurile de dumping existente pe piaţa şi mediul specific unde societatea acţionează;

- uniformizarea performanţelor serviciilor de acelaşi gen în toate zonele în care se prestează acelaşi gen de activitate. După cum se ştie, serviciile, în special cele cu un conţinut de muncă înalt sunt eterogene, performanţele lor variază deseori de la un loc de munca la altul, de la un beneficiar la altul, şi de la o zi la alta. Coerenţa personalului de servicii (calitate uniformă) este greu de asigurat, pentru ca ceea ce societatea intenţionează să livreze ca servicii poate fi în totalitate diferit faţă de ceea ce beneficiarul primeşte, de aceea trebuie eforturi susţinute în uniformizarea pe cât este posibil a calităţii serviciilor oferite, peste tot şi tot timpul.
- atragerea de investitori sau parteneri în vederea creşterii organice a dimensiunii afacerii societăţii, care, se observă că pe cont propriu este foarte dificil de realizat, fără alocarea de resurse suplimentare dezvoltării acesteia. Extinderea pe noi pieţe,

creşterea facilităţilor de prestarea a serviciilor sau dezvoltarea sunt condiţionate de capital suplimentar;

- menţinerea nivelului maxim de experienţă al calităţii pentru ambele dimensiuni tehnice şi funcţionale ale furnizării de servicii, respectiv:
  a) calitatea tehnică măsurată în rezultatul serviciilor (a îndeplinit cerinţele beneficiarilor din caietul de sarcini şi acesta si-a rezolvat nevoile pentru care a contractat serviciul),
  şi
  b) calitatea funcţională măsurată în parametri ai modului în care serviciul a fost livrat (a fost obţinut de la beneficiari certificat constatator pozitiv);
- procedurile de achiziţie servicii necesare îndeplinirii contractelor să fie derulate printr-o transparenţă totală, competitivitate crescută între ofertanţi, precum şi aplicarea în mod rezonabil a criteriului ”*preţul cel mai scăzut”,* eficientizând astfel cuantumul tarifelor practicate.

5.3.3. Perspectiva creșterii și a învățării

OS 7 Creşterea capitalului uman și a motivaţiei angajaţilor

Context:

Sistemul actual de retribuire a muncii la societatea MEDSERV MINS.A., nu recompensează/ stimulează performanţa profesională, pentru că efectiv, baza salarială este fundamentata pe nivelul salariului minim pe economie.

Pentru personalul TESA sau indirect productiv se poate aduce totuşi în discuţie o salarizare pe baza de indicatori şi criterii de performanţă.

Piaţa muncii din Gorj este într-o perpetuă mişcare şi transformare, astfel încât prin plecările din proprie iniţiativă a salariaţilor din cadrul societăţii, locul acestora trebuie să fie luat de persoane calificate, printr-un proces riguros de selecţie.

De asemenea prin cerinţele diverse ale beneficiarilor, în speţă aceştia dorind prestatori care să aibă salariaţi cu diverse profesii sau nivel de calificare, se deschide calea apariţiei necesităţii unor noi angajări de salariaţi pentru aceste posturi dorite de beneficiari, ridicând astfel şi nivelul global de pregătire al personalului.

De asemenea salariaţii care au un număr impresionant de concedii medicale pe diverse diagnostice trebuiesc monitorizaţi (desigur în limitele legii), şi evaluaţi în mod corect, de exemplu prin examinări anuale care să dovedească sau nu nivelul de pregătire, prin indicatori de performanţă realizaţi. Este imposibil să se poată crede că un salariat cu 100 de zile de concediu medical, de exemplu, şi-a realizat indicatorii de performanţă sau sarcinile de serviciu în mod riguros şi de un nivel calitativ ridicat.

Când se observă că munca unui angajat lasă de dorit şi nu se ridică la standardele pe care le presupune poziţia sa în cadrul societăţii comerciale, incompetenţa nu este întotdeauna motivul pentru care acesta nu îşi face treaba cum trebuie. De obicei, angajaţii demotivaţi sunt cei care au avut fie o experienţă neplăcută la locul de munca, fie s-au plafonat sau au anumite nemulţumiri care îi împiedică să mai dea randament, astfel că primul lucru pe care îl are de făcut conducerea executiva este să identifice motivele nemulţumirilor, dar şi să recunoască semnele demotivării şi să nu le confunde cu cele ale unui deficit de competenţă pentru locul respectiv de muncă.

Se va conştientiza tot personalul că acest loc de muncă, aşa cum este el remunerat, sau condiţiile de muncă dificile în care aceştia îşi desfăşoară activitatea, este totuşi un loc de munca stabil iar prin preţul muncii plătite angajaţii putând să ducă un trai civilizat.

Acţiuni:

Consiliul de Administraţie va urmări măsurile întreprinse de conducerea executiva în ceea ce priveşte:

- continuarea conştientizării salariaţilor de preţiosul loc de muncă pe care societatea îl conferă, fiind de dorit ca aceştia să-şi efectueze munca cu discernământ şi de înaltă calitate;
- utilizarea soluţiilor IT, în susţinerea sistemului de evaluare şi pregătire profesională;
- angajările şi promovările să fie făcute printr-o selecţie riguroasă pe bază de examen;
- urmărirea ca apelarea la concedii medicale să se diminueze, prin dialog conducere-sindicate –salariaţi;
- mărirea capacităţii de răspuns la cerinţele şi pretenţiile beneficiarilor prin elaborarea unei politici de resurse umane pana la data de 31.12.2020;
- continuarea şi accentuarea dialogului între conducerea executiva şi salariaţi, fapt care va crea o legătură umană şi personală între conducători şi angajaţi, un lucru notabil şi cu influenţe benefice în calitatea muncii salariaţilor.
- implementarea comunicării în scopul motivării angajaţilor - ea trebuie realizată ţinând cont de nevoile acestora, de factorii care îi fac să lucreze mai bine, dar şi de cei care îi ambiţionează sa obţină rezultate mai bune. Planul de comunicare trebuie să includă discuţii individuale, monitorizări ale performanţei, precum şi feedback din partea superiorului direct, care să îl ajute pe angajat să îşi evalueze corect munca şi să vadă singur unde este loc de îmbunătăţiri. Însa societatea este cea responsabilă să îi arate unde greşeşte şi cum se poate îndrepta, dar şi să îi recunoască meritele şi performanţele.
- implementare delegării ca motivaţie non financiara - aceasta implică stabilirea clara a sarcinilor care pot fi delegate, a persoanelor cărora le pot fi delegate sarcini de lucru şi perioada de timp pentru care se aplică. Angajaţii care vor putea delega

din sarcinile de serviciu vor fi mai motivaţi, având certitudinea că managerul are încredere, ca performanţa şi capacităţile lor de lucru şi ca munca lor este apreciată.

OS 8 Implementarea caracteristicilor unei culturi organizaţionale

Context:

Cultura este un fenomen colectiv deoarece este acceptată cel puţin parţial de oamenii care trăiesc şi conlucrează în acelaşi mediu social unde a fost învăţată. În contextul dat prin **cultură** se subînţelege totalitatea ideilor, valorilor, tradiţiilor unui grup distinctiv de oameni. **Cultura organizaţională** *reprezintă un sistem de valori şi concepte, partajate de toţi lucrătorii unei organizaţii, care determină comportamentul lor şi caracterul activităţii firmei.*

Purtătorii culturii organizaţionale sunt oamenii. Însă într-o organizaţie cu o cultură organizaţională deja formată ea se abstractează de la oameni şi devine un atribut al firmei, o componentă a ei, care are un impact puternic asupra membrilor colectivului, transformând comportamentul lor în corespondenta cu normele şi valorile, ce constituie temelia ei.

- Cultura reprezintă un adevărat „mod de viaţă" pentru membrii organizaţiei/societăţii, care considera adeseori influenţa sa ca fiind înţeleasă de la sine. Cultura unei organizaţii devine evidenta, în mod frecvent, numai atunci când este comparată cu cea din alte organizaţii sau atunci când este supusă schimbării.
- Deoarece cultura implică ipoteze, valori şi credinţe de bază, ea tinde să fie destul de stabilă în timp. În plus, o dată ce o cultură este bine stabilită, ea poate persista în ciuda fluctuaţiei personalului, asigurând continuitatea organizaţiei.
- Conţinutul unei culturi poate implica factori interni dar şi externi organizaţiei. Intern, o cultură poate sprijini inovaţia, asumarea de riscuri sau secretul informaţiei. Extern, o cultură poate sprijini lozinca „Clientul înainte de toate" sau comportamentul lipsit de etică faţă de concurenţi.
- Cultura poate avea un impact foarte mare asupra performanţei organizaţionale şi a satisfacţiei membrilor săi.

Cultura organizaţională nu este altceva decât încercarea societăţilor comerciale de a se adapta prin diversificare, prin formarea unor caracteristici proprii nu atât pentru a evidenţia specificul său şi a se opune altor societăţi, cât pentru a rezista concurenţei şi a evolua pozitiv în timp

Acţiuni:

Consiliul de Administraţie şi conducerea executiva vor urmări periodic matricea normelor de conduita privind societatea (organizaţia), care pot fi pozitive sau negative şi în baza cărora să se poată emite decizii orientând societatea spre succes.

Pachet de norme	**Norme pozitive**	**Norme negative**
Performanţa/perfecţiunea organizaţiei	Orientarea activităţii societăţii spre succes	Acceptarea etalonului ”merge şi aşa” Reconstruirea magistralelor comunicaţionale şi manageriale
Mândria organizaţiei şi cea personala	Problemele societăţii sunt si ale salariaţilor	Acceptarea conceptului ”eu muncesc şi atât”
Munca în echipă şi subordonarea	Preocuparea conducerii faţă de oameni, aceasta acţionând în interesul lor, care va stabili şi va îndeplini standardele dând exemplu în acest sens	Acceptarea conceptului conducerii ca salariaţii sunt un fel de “sclavi” acţionând în consecinţa
Relaţiile între colegi şi colegii de muncă salariaţi ai beneficiarilor	Tratarea cu respect şi încredere a tuturor colegilor din societate, în acelaşi mod cu care se tratează salariaţii beneficiarilor.	Existenţa conflictelor interne între salariaţii societăţii sau între aceştia şi cei ai beneficiarilor, mai ales pe tema volumului de muncă repartizat zilnic sau pe tema că salariaţii beneficiarilor sunt ”mai deştepţi si mai bine pregătiţi”
Relaţiile cu beneficiarii şi furnizorii	Satisfacerea cerinţelor beneficiarilor şi corectitudine în relaţiile cu furnizorii	Acceptarea conceptului ca beneficiarul este bun numai sa plătească prestarea serviciilor iar furnizorii sunt nişte duşmani imaginari mai ales in privinţa preturilor.

Respectarea cerinţelor de conduită	Respect, seriozitate în muncă, respectarea normelor de protecţie a muncii	Acceptarea nepăsării folosirii bunurilor societăţii, necinstei, în sensul încercărilor de furt asupra bunurilor societăţii sau ale beneficiarilor sau nerespectarea normelor de protecţie a muncii, salariaţii punându-şi viaţa lor şi a colegilor in pericol.
Instruirea şi aportul la dezvoltarea societăţii	Instruirea personalului şi dezvoltarea societăţii se considera foarte importante, ca parte integrantă a activităţii societăţii, nelimitându-se la programe oficiale de formare profesională, cursuri etc. ci putând fi abordat şi un proces de autoinstruire şi ulterior de diseminare a informaţiilor în încercarea de a se aduce aport personal la dezvoltarea societăţii	Instruirea şi procesul de dezvoltare a societăţii se consideră neimportante şi necorelate cu activitatea curentă, diseminarea informaţiilor nefiind luată în calcul, utilizând principiul ”sa ştiu numai eu”.
Creşterea calităţii profesionale a angajaţilor	Existenţa unor sisteme de evaluare a personalului	Sistemele de evaluare a personalului nu sunt corelate cu nevoile reale de management, existenţa în CCM a unor prevederi legate de evaluare care nu încurajează promovarea calităţii salariaţilor.
Rentabilitatea societăţii versus angajaţi	Conştientizarea salariaţilor ca dezvoltarea şi bunăstarea societăţii este strâns legată de bunăstarea salariaţilor	Salariaţii consideră că nu pot să eficientizeze şi să rentabilizeze munca prestată deoarece nu are legătură cu anvelopa salarială

OS 9 Implementarea caracteristicilor de bună guvernanţă - aceasta fiind făcută din perspectivele guvernanţei corporative şi a alinierii intereselor între acţionari, administraţie, conducerea executivă, salariaşi si sindicate

Context:

MEDSERV MIN S.A. aplică atât legislaţia privind guvernanţa corporativă, obligaţiile de raportare cât şi standardele de transparenţă solicitate de normele şi reglementările în vigoare, cât şi cele mai bune practici de guvernanţă corporativă, cu scopul de a construi o punte de legătură şi un parteneriat pe termen lung bazat pe respect şi încredere între acţionari şi celelalte părţi interesate în activitatea societăţii.

Deşi nu există un consens general cu privire la ce este „guvernarea corporativă", în sensul prezentului document ea va fi înţeleasă ca ansamblul mecanismelor de la nivelul unei organizaţii prin care se asigură buna funcţionare a acesteia în vederea atingerii obiectivelor prestabilite, urmărind în acelaşi timp protejarea intereselor tuturor factorilor interesaţi cu care organizaţia interacţionează.

Este imperios necesar asigurarea unui cadru al transparenţei implementat de către managementul societăţii comerciale, aplicabil tuturor palierelor interne ale acesteia.

Consiliul de Administraţie va urmări, cu caracter permanent, îndeosebi:

- îndeplinirea obligaţiilor de raportare ce îi revine, la termenele prevăzute de legislaţia în vigoare;

- îndeplinirea obligaţiilor de transparenţă ce îi revin, respectiv, publicarea:
  a) hotărârilor adunărilor generale ale acţionarilor, în termen de 48 de ore de la data adunării;
  b) situaţiilor financiare anuale, în termen de 48 de ore de la aprobare;
  c) raportărilor contabile semestriale, în termen de 45 de zile de la încheierea semestrului;
  d) raportului de audit anual;
  e) listei administratorilor şi a directorilor, CV-urile membrilor consiliului de administraţie şi ale directorilor sau, după caz, ale membrilor consiliului de supraveghere şi membrilor directoratului, precum şi nivelul remuneraţiei acestora;
  f) rapoartelor consiliului de administraţie sau, după caz, ale consiliului de supraveghere;
  g) raportului anual cu privire la remuneraţiile şi alte avantaje acordate administratorilor şi directorilor, respectiv membrilor consiliului de supraveghere şi membrilor directoratului în cursul anului financiar;
  h) Codului de etică, în 48 de ore de la adoptare, respectiv la data de 31 mai a fiecărui an, în cazul revizuirii acestuia.

Acţiuni:

Consiliul de Administraţie va promova:

- implementarea principiilor de guvernanţă corporativă între AGA - Consiliul de Administraţie -Conducerea executivă-angajaţi, simultan cu eliminarea din actul decizional a ingerinţelor politice, sindicale şi ale administraţiei locale şi nu numai.
- completarea conducerii executive în eventualitatea unor vacantări de posturi, de persoane competente, angajate în urma unui proces riguros de selecţie sau, dacă este cazul conform OUG.109/2011 aprobata prin L111/2016 , sau în baza unui concurs.
- minimalizarea reacţiei nefavorabile a salariaţilor faţă de schimbare, cunoscută fiind rezistenţa inerenta a oricărui sistem faţă de modificările de status-quo.
- raportarea de informaţii clare, inteligibile, complete şi relevante pentru cei afectaţi de activitatea organizaţiei sau care intră în contact aceasta.
- stabilirea unor canale de comunicare care să asigure o foarte bună acoperire de informare a intereselor tuturor părţilor implicate
- consolidarea relaţiei cu autorităţile locale la nivel de Consiliu Judeţean, Consiliu Local şi Primărie în vederea posibilităţii promovării imaginii societăţii către Primarii comunale din judeţul Gorj şi către Primăria Tg-Jiu şi maximizarea vizibilităţii societăţii în peisajul pieţei de servicii locale.

5.3.4. Perspectiva financiară

OS 10 Creşterea performanței financiare

Context

Performanţa unei societăţi se măsoară în parametri financiari. Societatea va trebui să facă progrese semnificative față de nivelul actual în managementul proceselor financiare şi, asociat, a celor comerciale. Performanța financiară este o consecinţa sintetică a creşterii performanței operaţionale a tuturor proceselor interne, a înţelegerii pieţelor şi a clienţilor, a valorificării oportunităţilor de piaţă.

Politica financiară, având în vedere istoricul recent al societăţii, trebuie să fie urmărită de prudenţa, ea fiind decisiva în opţiunile strategice ale societăţii, respectiv opţiunile fundamentale care angajează profund viitorul, ca şi în deciziile de gestiune curenta. Ea are o influenţă deosebită asupra realizării programelor economice curente şi de dezvoltare ale societăţii, al creşterii eficienţei în exploatare şi în activitatea de investiţii, precum şi a activităţii societăţii în ansamblul său.

În prezent un rol fundamental îi revine performanţei entităţii economice, în contextul în care competiţia pentru fiecare segment de piaţa, inclusiv cel pe care operează MEDSERV MIN S.A., a devenit tot mai strânsă, iar mecanismele economiei de piaţă îi elimină pe cei mai slabi.

Astfel, având în vedere cele prezentate, şansa de a supravieţui în această competiţie creşte considerabil pentru acele societăţi care îşi descoperă şi îşi reduc vulnerabilităţile foarte repede şi, mai mult decât atât implementează instrumente performante de analiză, care depistează, explică şi rezolvă diverse lacune de management.

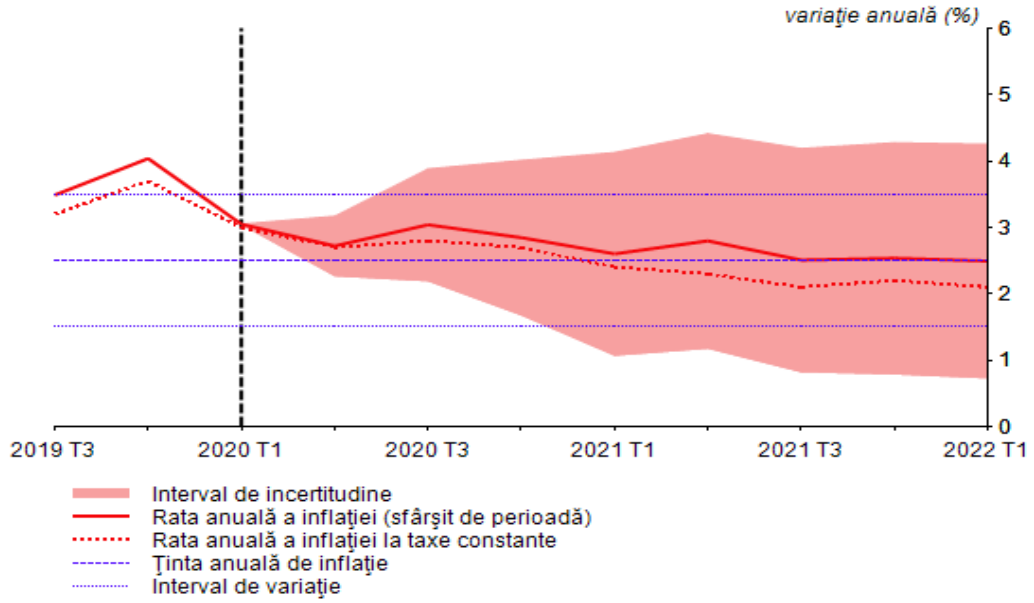
Performanţa financiară face parte din arhitectura globală a conceptului de performanţă şi accepţiune a acestuia, luând în calcul caracterul lui polisemantic.

Acţiuni

Consiliul de Administraţie va promova şi urmări demersurile directorului general în ceea ce priveşte**:**

creşterea competitivităţii prin: scăderea costurilor de prestare şi a cheltuielilor la nivel de societate în funcţie de veniturile efectiv realizate, şi implicit îmbunătăţirea nivelului EBITDA;

- fluxul de numerar - asigurarea lichidităţii necesare pe baza unor priorităţi bine definite;
- urmărirea ca asupra politicii financiare a societăţii, exercitarea influentei acţionarilor, beneficiarilor, a statului, a mediului politic şi al altor factori din mediul înconjurător sa nu fie de natură să pună în pericol rezultatele economico-financiare ale societăţii.
- urmărirea creşterii competitivităţii şi depunerea de eforturi în eliminarea impedimentelor care pot apărea în calea spre reuşita a societăţii.
- adoptarea unei viziuni globale a interdependentei dintre parametri care caracterizează performanţa societăţii, care pe lângă cel financiar, poţi fi: interni, externi, calitativi, tehnici şi umani. În astfel de context eficacitatea şi eficienţa primesc noi dimensiuni, atât cantitative cât şi calitative.
- analiza continuă pe baza informaţiilor financiare ale societăţii, în aprecierea modificărilor potenţiale în timp a resurselor economice de care dispune societatea, anticipând modul de control ala acestora şi posibilitatea de a genera fluxuri de numerar în viitor.
- echilibrarea atenta a cerinţelor endogene şi exogene de funcţionalitate economico-financiara a întreprinderii.
- asigurarea de către societate a obiectivităţii în certificarea anuală a activităţii sale financiare Indicatori cheie de performanta au fost stabiliţi in baza scenariului optimist realist, pornind de la realizarile anilor precedenti si acordand o crestere care sa acopere tinta anuala de inflatie asa cum este prezentata de catre BNR pe http://www.bnr.ro/Proiectii-BNR-4351.aspx, la data intocmirii planului, respectiv:



	T3 2019	T4 2019	T1 2020	T2 2020	T3 2020	T4 2020	T1 2021	T2 2021	T3 2021	T4 2021	T1 2022
Ţinta		2,5				2,5				2,5	
Efectiv/ *Prognoză*(%)**	3,5	4,0	3,1	2,7	3,0	2,8	2,6	2,8	2,5	2,5	2,5
taxe constante* (%)	3,2	3,7	3,0	2,7	2,8	2,7	2,4	2,3	2,1	2,2	2,1
Interval de incertitudine (%)	-	-	-	±0,4	±0,8	±1,2	±1,5	±1,6	±1,7	±1,7	±1,8

Astfel, pornind de la BVC realizat pe anul 2019, BVC aprobat 2020 si a scrisorii de asteptari a actionarului majoritar S. CE Oltenia SA, s-au calculat indicatorii pentru anii 2020-2023, Consiliul de Administratie propunandu-si realizarea urmatorilor indicatori:

Specificaţie	**2019 realizat(mii lei)**	**Estimari 2020**	**Estimari 2021**	**Estimari 2022**	**Estimari 2023**
Cresterea anuala a veniturilor totale	**4470**	**4514**	**4603**	**4692**	**4782**
Venituri din servicii prestate catre alti clienti in afara CEO	88,6	89,5	93,9	106,3	119,6
Ponderea valorii creantelor restante nete (total creante restante-ajustari) in valoarea totala a creantelor	2,4%	Maxim 2%	Maxim 1,5%	Maxim 1%	Maxim 0,5%

Mentinerea valorii datoriilor restante la valoare 0 pana in 2023	0	0	0	0	0
Cresterea valorica a planului anual de investitii	74	404,8	96,2	81,4	81,4
Rata de lichiditate curenta sau generala (active circulante curente/datorii curente)	4,5	1,84	1,84	1,84	1,84
Rata profitului brut *(profit brut/cifra de afaceri*100)(%)*	1,12%	1,13%	1,13%	1,13 %	1,14%
Crestere valoare Dividend/actiune	5,57	5,74	5,74	5,90	6,05
Productivitatea muncii (mii lei/pers)	46,1	47,87	48,40	48,90	49,30
Cheltuieli de exploatare la 1000 lei venituri din exploatare (lei)	989,0	988,07	977,8	976,5	970,7

OS 10.1. Reducerea creantelor nete restante

Indicator de performanţă	U.M.	2019	2020	2021	2022	2023

Direcţii de acţiune şi măsuri

- întocmirea unui program de măsuri pentru reducerea semnificativă a creanţelor
- securizarea contractelor prin introducerea unei clauze privind plata facturilor la 30 de zile şi acceptarea majorării de tarif din cauza modificărilor legislative privind legislaţia muncii (salariul minim)
- Pentru reducerea nivelului creanţelor MEDSERV MIN S.A. a apelat la diverse acţiuni, unele de constrângere (acţiuni în instanţă, prevenirea sistării prestării serviciilor), efectele fiind minime sau zero.

Plan de acţiune:

- Elaborarea şi asumarea unor grafice de eşalonare la plata a creanţelor;
- Acţiuni în instanţă pentru recuperarea creanţelor;
- Înscrierea la masa credală în cazul debitorilor intraţi în insolvenţă;
- Introducerea în contracte a unor clauze privind plata şi tarifele;
- Prevederea unor clauze în care societatea poate sista unilateral prestarea serviciilor pentru beneficiarii care nu plătesc datoriile la termenele scadente.

OS 10.2. Reducerea datoriilor restante

Mentinerea datoriilor restante, la valoarea zero pana la finele anului 2023	%	0	0	0	0	0

Direcţii de acţiune şi măsuri

- securizarea contractelor prin introducerea unei clauze privind plata facturilor la 30 de zile şi acceptarea majorării de tarif din cauza modificărilor legislative privind legislaţia muncii (salariul minim)

Plan de acţiune:

- recuperarea creanţelor restante.
- încheierea de contracte cu termene de plata cât mai apropiate de prestaţie.
- plata tuturor furnizorilor la 60 de zile.

OS 10.3. Cresterea dividendului/actiune

Indicator de performanţă	**U.M.**	2020	2021	2022	2023
Cresterea dividendului/actiune	Mii lei	+3% fata de 2019	+3,03% fata de 2019	+5,88% fata de 2019	+8,57% fata de 2019

Acţiuni:

- perseverarea conducerii executive în promovarea serviciilor prestate de societate peste tot unde este posibil şi prin toate mijloacele publicitare existente, în limita bugetului alocat în acest sens. Se va ţine cont de lărgirea spectrului variabilelor ce trebuie luate în consideraţie în analiza poziţiei de competitivitate a societăţii cu firmele concurente (tarife, dotaţii, capital uman, posibilităţi de negociere, etc.), necăzând în capcana determinării dezavantajelor celorlalţi competitori, ci a creşte şi utiliza pe deplin avantajul propriu pe care îl deţine;

- menţinerea/cresterea valorii aferente beneficiarilor externi S. CE Oltenia S.A. din prezent, printr-o conduită de afaceri exemplară, transparenţă, dialog deschis şi cimentarea încrederii în aceşti parteneri de afaceri;

- adaptarea tarifelor practicate pe piaţa printr-o coerenţă mărită între costurile şi beneficiile posibil a fi obţinute, contracarând preţurile de dumping existente pe piaţa şi mediul specific unde societatea acţionează;

- promovarea imaginii societăţii prin prisma calităţii serviciilor oferite care este unul din atuu-rile de necontestat al societăţii, element care este definitoriu în satisfacţia clientului şi care poate fi luat în seamă de aceştia în procesul de evaluare al serviciilor pe care doresc să le contracteze, în sensul în care trebuiesc conştientizaţi că pentru a obţine calitate excelenta a serviciilor se cheltuiesc mai mulţi bani, bineînţeles fiecare beneficiar impunându-şi a nu depăşi balanţa calitate - preţ. Livrarea unui serviciu de calitate înseamnă conformarea cu aşteptările clienţilor pe o baza consecventă.

OS 11. Realizarea optimului de finanţare a investiţiilor

Indicator de performanţă	**U.M.**	2020	2021	2022	2023
Cresterea valorica a planului anual de investitii	%	+450% fata de 2019	+30% fata de 2019	+10% fata de 2019	+10% fata de 2019

Context:

Politica de investiţii este parte integrantă a politicii generale a unei întreprinderi şi reprezintă ansamblul obiectivelor, al metodelor de alegere şi al modalităţilor de utilizare a instrumentelor financiare, precum şi metodelor de asigurare echilibrului financiar, în procesul realizării obiectivelor propuse ale întreprinderii. In sens larg, politica de investiţii se refera la orice decizie de cheltuire care conduce la achiziţionarea de active (investiţiile) în vederea obţinerii **în viitor** de lichidităţi în scopul creşterii profitului firmei. Aşadar, investiţiile pregătesc capacităţile şi condiţiile de producţie viitoare, condiţionând competitivitatea viitoare a întreprinderii.

Deoarece angajează resurse importante pe termen lung, investiţiile prezintă riscuri deosebite, lansarea lor având cel mai adesea un caracter ireversibil. Din acest considerent, decizia de a investi este practic „un pariu asupra viitorului firmei”.

Investiţiile influenţează rezultatele şi echilibrul financiar atât la momentul alocării resurselor financiare (prin cheltuirea acestora) dar şi pe viitor (prin obţinerea de resurse financiare suplimentare datorita investiţiilor).

Procesul decizional privind alegerea celor mai adecvate proiecte/obiective de investiţii este un complex de operaţiuni ce se desfăşoară în legătura cu definitivarea ideii, cuantificarea resurselor financiare, calculul rentabilităţii, evaluarea riscurilor şi determinarea surselor de finanţare. Procesul decizional de selecţie (alegere) a proiectelor/obiectivelor de investiţii parcurge mai multe etape:

1) După stabilirea scopului investiţiilor (prin generarea efectivă a ideilor şi definitivarea acestora) se întocmeşte lista preliminară a proiectelor/obiectivelor de investiţii care se analizează prin prisma compatibilităţii proiectelor, ţinând cont că există:

- proiecte ce se exclud reciproc fiind incompatibile (realizarea unui proiect de investiţii exclude realizarea altuia);

- proiecte interdependente sau complementare (când realizarea unui proiect necesită realizarea prealabilă a altuia);

- proiecte independente, când realizarea unui proiect este independentă de realizarea altuia;

2) Se exclud proiectele incompatibile cu cea mai mică probabilitate de succes, respectiv cu cele mai mari riscuri.

3) Se cuantifică resursele financiare necesare fiecărui proiect investiţional;

4) Se procedează la calculul rentabilităţii investiţiei, etapă care este cea mai importantă, dar şi cea mai dificilă, fiind necesară culegerea informaţiilor pentru evaluarea şi calculul fluxurilor de numerar;

5) In funcţie de bugetul aprobat pentru investiţii, se selectează acele proiecte care au rentabilitatea cea mai mare şi riscurile cele mai mici.

Acţiuni:

Consiliul de Administraţie va urmări optimizarea investiţiilor față de bugetul anual aprobat:

În cadrul MEDSERV MIN S.A., ***procesul decizional de alegere a proiectelor/obiectivelor de investiţii*** are la bază o serie de principii, legate în principal de următoarele:

1) Performanţa proiectului investiţional.

Rezultatul final al investiţiei trebuie să corespundă scopului, respectiv pătrunderea pe piaţă unor noi tipuri de prestaţii, concomitent cu consolidarea poziţiei deţinută pe piaţa prestaţiilor tradiţionale ale societăţii ;

2) Încadrarea în bugetul alocat.

Neîncadrarea în buget poate conduce la reduceri ale profitului şi la rate de eficienţă mai scăzute ale investiţiei. Mai mult decât atât, având în vedere constrângerile legale impuse de modul de aprobare şi rectificare a BVC al societăţii, încadrarea în bugetul alocat investiţiei constituie clauză obligatorie a demarării investiţiei.

3) Sincronizarea proiectului investiţional.

Trebuie urmărit ca alocarea resurselor financiare şi realizarea proiectului investiţional să se facă la momentul optim prevăzut, optimul fiind stabilit prin sincronizarea cu contractele de prestaţii în curs de execuţie, cu termenele de finalizare a acestora, cu disponibilul de personal al MEDSERV MIN S.A. şi cu perspectiva contractării de noi prestaţii. Dacă nu se realizează sincronizarea anterior menţionată, pot apărea două aspecte negative: se afectează eficienţa investiţiei şi se afectează planificarea resurselor pentru următorul proiect.

5.4. Planul propriu de lucru al Consiliului de Administraţie şi al Comitetelor Consultative

5.4.1 Planul propriu de lucru al Consiliului de Administraţie

Atribuţiile legale ale Consiliului de Administraţie sunt grupate pe următoarele trei direcţii:

- Supravegherea continuă a actului de conducere exercitat de Directorul Executiv;
- Consilierea periodică în aspectele importante de natură strategică şi operaţională din activitatea Directorului Executiv
- Implicarea (avizarea sau aprobarea, conform actului constitutiv) în toate deciziile de importanţă majoră pentru societate;

Planul propriu de lucru al Consiliului de Administraţie în ansamblul său cuprinde:

- Urmărirea execuţiei planului de administrare, a modului de îndeplinire a obiectivelor şi criteriilor de performanţă, urmărirea abaterilor şi stabilirea împreuna cu Directorul Executiv a măsurilor corective necesare;
- Stabilirea direcţiilor principale de activitate şi de dezvoltare ale societăţii.
- Stabilirea politicilor contabile şi de control financiar şi aprobarea planificării financiare;
- Numirea şi revocarea directorului executiv al societăţii ale cărui atribuţiuni si competente i-au fost stabilite prin contractul de mandat şi stabilirea remuneraţiei acestuia;
- Supravegherea activităţii directorilor;
- Pregătirea raportului anual, organizarea Adunării Generale a Acţionarilor şi implementarea hotărârilor acesteia;
- Răspund de realitatea vărsămintelor efectuate de acţionar;
- Aprobă regulamentul de organizare şi funcţionare al societăţii şi regulamentul intern, elaborat de conducerea societăţii;
- Aprobă Regulamentul de organizare şi funcţionare al consiliului de administraţie;
- Deleagă conducerea societăţii unuia sau mai multor directori, numind pe unul dintre ei director general;
- Mandatarea conducerii societăţii pentru încheierea şi negocierea contractului colectiv de muncă;
- Convocarea Adunării Generale Extraordinara a Acţionarilor ori de câte ori este necesar;
- Aprobarea organigramei societăţii; organigrama societăţii se va actualiza periodic în funcţie de modificările ariei de deservire a acesteia, la propunerea Directorului Executiv;

- Supune anual Adunării Generale a Acţionarilor, în cel mult 5 luni de la încheierea exerciţiului financiar situaţiile financiare anuale, pe baza rapoartelor prezentate de consiliul de administraţie şi de cenzori;
- Avizează şi supune anual proiectul bugetului de venituri şi cheltuieli al societăţii pe anul în curs spre aprobare Adunării Generale a Acţionarilor.
- Aprobă planul anual de investiţii şi stabileşte prioritățile obiectivelor de investiţii;
- Supervizează activitatea de achiziţii a societăţii:
- Atestă existenţa reală a dividendelor plătite;
- Introduce cererea pentru deschiderea procedurii de insolvenţă a societăţii, potrivit prevederilor Legii nr.85/2006 privind procedura insolvenţei;
- Hotărăşte înfiinţarea, desfiinţarea sau comasarea unor activităţi din cadrul compartimentelor funcţionare ale societăţii;
- Rezolvă orice alte probleme cu care a fost însărcinat de Adunarea Generală a Acţionarilor.

5.4.2 Planul propriu de lucru al Comitetului de Nominalizare şi Remunerare

Obiectiv

Asistarea Consiliului de Administraţie al MEDSERV MIN S.A. în îndeplinirea responsabilităţilor proprii de acţiune şi supraveghere în procesul de nominalizare (recrutare si selecţie) a conducerii executive a companiei.

Comitetul de nominalizare şi remunerare desfăşoară investigaţii şi elaborează recomandări pentru Consiliul de Administraţie în ceea ce priveşte remunerarea administratorilor, directorilor şi personalului sau nominalizarea de candidaţi pentru diferitele posturi de conducere.

Comitetul de Nominalizare si Remunerare are în principal următoarele ***atribuţii:***

1.identificarea criteriilor şi obiectivelor privind orice scheme de remunerare pe baza de performanţă (bonusuri, comisioane, alte beneficii financiare în afara salariului) pentru directori/directori executivi şi personal, fiind autorizat de către Consiliul de Administrație să solicite orice informaţii pe care le consideră necesare în scopul îndeplinirii atribuţiilor sale;

2. urmărirea corelării remuneraţiilor propuse cu performanţă pe termen mediu şi lung;

3. nominalizarea de candidaţi pentru posturile de conducere (membri ai Consiliului de Administrație, Director);

4. identifică criterii de selecţie care includ, cel puţin, dar fără a se limita la aceasta, o experienţa relevantă în consultanţă în management şi în activitatea de conducere a unor întreprinderi publice ori societăţi din sectorul privat;

5. formulează propuneri pentru funcţiile de administrator;

6. elaborează şi propune Consiliului de Administrație procedura de selecţie a candidaţilor pentru funcţia de director sau pentru orice alte funcţii de conducere;

7. recomandă Consiliului de Administrație candidaţi privind funcţiile de membri;

8. asistă Consiliul de Administrație în îndeplinirea atribuţiilor proprii de supraveghere, analiză şi evaluare a politicilor de personal raportate la condiţiile actuale de pe piaţa forţei de muncă specifică activităţii societăţii;
9. identifică criterii şi obiective necesare întocmirii schemei de remunerare pe bază de performanţă;
10. elaborează politica de remunerare pentru Directorul Executiv;
11. solicită Consiliului de Administrație să supună aprobării A.G.A. politica de remunerare, aplicabilă în stabilirea remuneraţiei membrilor Consiliului de Administrație, justificată în raport de îndatoririle specifice, atribuţiile acestora în cadrul unor comitete consultative, numărul de şedinţe, obiectivele şi criteriile de performanţă stabilite;
12. în scopul îmbunătăţirii cunoştinţelor privind activitatea societăţii şi a actualizării permanente a competenţelor profesionale ale Directorului Executiv, elaborează informări necesare acestora în procesul aplicării celor mai bune practici de guvernanţă corporativă;
13. elaborează şi prezintă A.G.A. care aprobă situaţiile financiare anuale, un raport anual cu privire la remuneraţiile şi alte avantaje acordate directorilor, în cursul anului financiar;
14. înaintează trimestrial Consiliului de Administrație rapoarte asupra activităţii.
Atribuțiile Comitetului de Nominalizare şi Remunerare enumerate sunt reglementate de art. 34 alin. 2 de către prevederile Ordonanței de Urgență nr. 109 / 2011 cu modificările ulterioare.

Componență

Comitetul de nominalizare şi remunerare cuprinde doi membri ai Consiliului de Administraţie, care sunt administratori neexecutivi. Membrii actuali ai comitetului sunt:

5.4.3 Planul propriu de lucru al Comitetului de Audit

Obiectiv

Comitetul de Audit are rolul de a asista Consiliul de Administraţie în realizarea atribuţiilor acestuia pe linia auditului intern şi o funcţie consultativă în ceea ce priveşte strategia şi politica societăţii privind sistemul de control intern, auditul intern şi auditul extern, precum şi controlul modului în care riscurile semnificative sunt administrate.

Comitetul Consultativ de Audit asistă Consiliul de Administraţie în îndeplinirea responsabilităţilor sale în domeniul raportării financiare, al controlului intern şi acela al administrării riscului.

Comitetul de Audit examinează în mod regulat eficienţa raportării financiare, controlului intern şi sistemului de administrare a riscului adoptat de societate. Comitetul de Audit se asigură că analizele de audit efectuate precum şi rapoartele de audit elaborate sunt conforme cu planul de audit.

Comitetul de audit are în principal următoarele atribuţii:

Principalele atribuţii ale comitetului de audit sunt următoarele:
1. supravegherea activităţii desfăşurate de auditorii interni şi auditorii financiari;

2. înaintarea spre avizare Consiliului de Administraţie a propunerilor privind nominalizarea auditorului financiar extern, urmând ca nominalizarea să fie supusă spre aprobare Adunării Generale a Acţionarilor;
3. revizuirea şi aprobarea sferei de cuprindere a auditului, precum şi frecvenţa angajamentelor de audit;
4. asigurarea relaţiei cu auditorul financiar al societăţii, în sensul primirii planului de audit şi analizarea constatărilor şi recomandărilor acestuia, precum şi ale altor organe de supraveghere şi control din afara societăţii;
5. verificarea şi monitorizarea independenţei auditorului;
6. primirea rapoartelor de audit, analizarea şi avizarea periodică a constatărilor şi recomandărilor auditului intern cuprinse în rapoartele de audit intern, precum şi elaborarea planurilor pentru implementarea acestora;
7. formularea de recomandări către Consiliul de Administrație în domeniul controlului intern, auditului intern şi auditului financiar;
8. monitorizarea procesului de raportare financiară;
9. monitorizează eficacitatea sistemelor de control intern, de audit intern, după caz, şi de management al riscurilor din cadrul societăţii comerciale;
10. monitorizarea auditului statutar al situaţiilor financiare anuale şi al situaţiilor financiare anuale consolidate.

Atribuțiile Comitetului de Audit sunt reglementate de art. 34 alin.3 Ordonanței de Urgență nr. 109 / 2011 cu modificările ulterioare, precum și cu cele prevăzute de art. 47 din Ordonanța de Urgență nr. 90 / 2008 cu modificările ulterioare.

Componența

Comitetul de audit cuprinde doi membri ai Consiliului de Administraţie, care sunt administratori neexecutivi.

Responsabilităţi de Informare

Atribuţiile legale ale Consiliului de Administraţie sunt grupate pe următoarele trei direcţii:

- Supravegherea continuă a actului de conducere exercitat de Directorul Executiv;
- Consilierea periodică în aspectele importante de natura strategică şi operaţională din activitatea Directorului Executivl;
- Implicarea (avizarea sau aprobarea, conform actului constitutiv) în toate deciziile de importanţă majoră pentru societate;

Planul propriu de lucru al Consiliului de Administraţie în ansamblul său cuprinde:

- Urmărirea execuţiei planului de administrare, a modului de îndeplinire a obiectivelor şi criteriilor de performanţă, urmărirea abaterilor şi stabilirea împreună cu Directorul Executiv a măsurilor corective necesare;

Sumar Executiv

CAPITOLUL I - INTRODUCERE.....3

1.1. Introducere……..…….....3

1.2. Sumar Executiv…….……..….4

CAPITOLUL II. PRINCIPII DIRECTOARE.....5

2.1. Principii Directoare……..…….……...5

2.1.1. Viziune…….5

2.1.2. Misiune…….……5

2.1.3. Relaţia cu acţionarii şi părţile interesate……..……5

CAPITOLUL III. PREZENTAREA COMPANIEI.....7

3.1. Informatii generale……..…….……7

3.2. Structură acţionariat…….……7

3.3. Structura de administrare.....8

3.4. Cadru instituţional şi legislativ de funcţionare.....9

3.5. Structura de organizare.....9

CAPITOLUL IV. ANALIZA STRATEGICA A SOCIETATII.....10

4.1. Consideraţii generale 10

4.2. Analiza diagnostic a mediului extern societăţii…….11

4.3. Analiza diagnostic a mediului intern societăţii……..11

4.3.1. Analiza diagnostic a capacităţilor din dotare……..12

4.3.2. Analiza diagnostic a resurselor umane……14

4.3.3. Analiza conformităţii la cerintele de mediu……15

4.3.4. Analiza diagnostic a activităţii de investiţii ……15

4.3.5. Analiza diagnostic a activităţii de achiziţii ……..…..…..18

4.3.5.1 Atribuirea contractelor de achiziţii……..…….18

4.3.5.2. Evoluţia stocurilor de materiale, materii prime, subansamble şi piese.....18

4.4. Analiza diagnostic a activităţii economice…….18

4.4.1. Indicatori de sinteză ……18

4.4.2. Analiza rentabilităţii pe baza datelor din bilanţul contabil 19
4.4.3.Activitatea economico-financiară în anul 2019. Indicatorii economico financiari.20
4.5. Evoluţia cifrei de afaceri.....26
4.6. Analiza SWOT……..…….26
4.7 . Guvernanță corporativă.....27
4.8. Riscuri și constrângeri 28
CAPITOLUL V: STRATEGIA DE ADMINISTRARE SI PLANUL DE ACTIUNE.....30
5.1. Metodologie.....30
5.2. Obiective strategice.....31
5.3. Ipoteze de lucru 32
5.3.1. Perspectiva părților interesate.....39
5.3.2 Perspectiva proceselor interne.....45
5.3.3 Perspectiva creșterii și a învățării.....53
5.3.4. Perspectiva financiară.....59
5.4. Planul propriu de lucru al Consiliului de Administraţie şi al Comitetelor Consultative.....66
5.4.1 Planul propriu de lucru al Consiliului de Administraţie.....66
5.4.2 Planul propriu de lucru al Comitetului de Nominalizare şi Remunerare.....67
5.4.3 Planul propriu de lucru al Comitetului de Audit.....68

Numele	Funcţia	Semnătura
NALBITORU ADRIAN	Preşedinte	
MERGEA FLORIN	Membru	
IANCU VASILE AUREL	Membru	