



MUNICIPIUL BUCUREȘTI
CONSILIUL LOCAL AL SECTORULUI 3

Calea Dudești nr. 191, Sector 3, București

www.primarie3.ro

HOTĂRÂRE

privind aprobarea actualizării Planului de administrare și a indicatorilor cheie de performanță financiari și nefinanțari pentru Consiliul de Administrație al societății Administrare Active Sector 3 SRL

Consiliul Local al Sectorului 3 al Municipiului București,
ales în condițiile stabilite de Legea nr. 115/2015 pentru alegerea autorităților administrației publice locale, pentru modificarea Legii administrației publice locale nr. 215/2001, precum și pentru modificarea și completarea Legii nr. 393/2004 privind Statutul aleșilor locali,
întreținut în ședință extraordinară, azi 16.05.2019

Având în vedere:

- Expunerea de motive nr.411169 /CP/15.05.2019 a Primarului Sectorului 3;
- Raportul de specialitate nr. 411163/15.05.2019 al Serviciului Control Intern –
- Compartimentul Gubernanță Corporativă;
- Adresa nr.411164/15.05.2019 a Serviciului Control Intern – Compartiment Gubernanță Corporativă;

În conformitate cu prevederile:

- Art. 25, 26, 27 din Normele metodologice pentru stabilirea indicatorilor de performanță financiari și nefinanțari și a componentei variabile a remunerației membrilor consiliului de administrație sau, după caz, de supraveghere, precum și a directorilor, respectiv a membrilor directoratului, aprobate prin HG nr. 722/2016;
- Art. 30 și 37 din OUG 109/2011 privind gubernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Art. 191 din Legea societăților nr. 31/1990, republicată², cu modificările și completările ulterioare;
- HCGMB nr. 204/29.11.2012 privind împuternicirea Consiliului Local al Sectorului 3, de a hotărî cu privire la înființarea unei societăți comerciale având ca obiect de activitate administrarea clădirilor pe bază de contract sau comision;
- HCLS 3 nr. 202/28.03.2019 privind stabilirea remunerației lunare a președintelui și a indemnizației membrilor Consiliului de Administrație al societății Administrare Active Sector 3 SRL;
- HCLS 3 nr. 602/27.11.2017 privind aprobarea indicatorilor de performanță financiari și nefinanțari pentru societatea Administrare Active Sector 3 SRL;
- HCLS 3 nr. 347 din 07.08.2018 privind acordarea unui mandat președintelui Consiliului de Administrație al societății Administrare Active Sector 3 SRL privind achiziționarea

unei fabrici de prefabricate cu o valoare estimată de 5.000.000 (cinci milioane) euro + TVA;

- HCLS 3 nr. 159/26.02.2019 privind modificarea Actului Constitutiv al societății Administrare Active Sector 3 SRL;

În temeiul prevederilor art. 45 alin. (1) și art. 81 alin.(4) din Legea administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare,

HOTĂRĂȘTE:

Art.1. Se aprobă actualizarea Planului de administrare pentru societatea Administrare Active Sector 3 SRL, conform Anexei nr. 1 care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

Art.2. Se aprobă indicatorii cheie de performanță financiari și nefinanciari pentru societatea Administrare Active Sector 3 SRL, conform Anexei nr. 2 care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

Art.3. Se aprobă componenta variabilă a indemnizației tuturor membrilor Consiliului de Administrație ai societății Administrare Active Sector 3 SRL în procent de 10% din profitul net stabilit conform situațiilor anuale după cum urmează:

- a) 5% pentru membrii Consiliului de Administrație, respectiv 0.83% pt fiecare poziție;
- b) 5% pentru președintele Consiliului de Administrație;

Art.4. Monitorizarea și evaluarea realizării indicatorilor cheie de performanță financiari și nefinanciari aprobați este asigurată de Serviciul Control Intern – Compartiment Guvernanță Corporativă din cadrul aparatului de specialitate al Primarului Sectorului 3.

Art.5. Se împuternicește Primarul Sectorului 3 să semneze actele adiționale la contractele de mandat ale membrilor Consiliului de Administrație al societății Administrare Active Sector 3 SRL.

Art.6. Primarul Sectorului 3, prin Serviciul Control Intern – Compartiment Guvernanță Corporativă, și societatea Administrare Active Sector 3 SRL, vor duce la îndeplinire prevederile prezentei hotărâri.

PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ

CONTRASEMNEAZĂ



ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3

ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3 S.R.L.
Str. Colentina, PR-15, Et. 1, Sector 3, Bucuresti
Telefon: +40 374 171 189
E-mail: office@activesector3.ro
www.actives3.ro

AMEXA nr. L 2a
HCL 3 nr. 267 / 16.05.2019

PLAN DE ADMINISTRARE

SOCIETATEA ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3 S.R.L.

ELABORAT DE CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETATII

ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3 S.R.L.

2019– 2021

— PRESEDINȚI —

— MEMBRU

— MEMBRU —

— MEMBRU

— MEMBRU

— MEMBRU

—

— MEMBRU

CUPRINS:

CAPITOLUL 1. INTRODUCERE

- 1.1. Notiuni introductive
- 1.2. Cadrul legal

CAPITOLUL 2. PREZENTAREA GENERALA A SOCIETATII

- 2.1. Organizare, functionare si domeniul de activitate
- 2.2. AGA, Autoritatea tutelara si scrisoarea de asteptari
- 2.3. Atributii CA

CAPITOLUL 3. MISIUNE, STRATEGIE SI PRINCIPII DE ADMINISTRARE

- 3.1. Strategie/misiune
- 3.2. Principii privind relatiile promovate de societate

CAPITOLUL 4. OBIECTIVE 2019-2021

- 4.1. Obiectivele ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3 S.R.L.
- 4.2. Analiza situatiei actuale
- 4.3. Actiunile CA propuse spre atingerea obiectivelor

CAPITOLUL 5. CONCLUZII

INDICATORI CHEIE DE PERFORMANTA

CAPITOLUL 1. INTRODUCERE

1.1. Notiuni introductive

Planul de administrare pentru perioada 2019-2021 este conceput ca un instrument care să susțină dezvoltarea societății în concordanță atât cu obiectivele strategice pe care și le-a stabilit cât și cu dorințele autorității tutelare și asociaților în general. **Planul de administrare se bazează pe dobândirea unei imagini de ansamblu asupra afacerii și asupra mediului în care organizația își desfășoară activitatea, care să permită stabilirea unor obiective realiste pentru următorii doi ani.**

Viziunea managerială a membrilor Consiliului de Administrație asupra perspectivelor societății pentru următorii ani este determinată de orientarea strategică a societății ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3 S.R.L. în ceea ce privește obiectivele generale stabilite prin scrisoarea de așteptări aprobată prin HCLS3 nr. 396/05.09.2017, respectiv:

- 1) **Continuarea demersurilor necesare în vederea finalizării proiectelor demarate;**
- 2) **Transparența, eficiența și eficacitate în implementarea proiectelor demarate;**
- 3) **Economicitate în îndeplinirea obiectivelor;**

Planul de administrare devine astfel o importantă pârgă de garantare a obiectivității, a profesionalismului și responsabilității deciziei manageriale în vederea **protecției drepturilor asociaților și a transparenței accentuate față de public/cetățeni.**

Acesta înglobează principiile directoare ale societății, obiectivele fundamentale, precum și indicatorii de performanță de atins. În ceea ce privește administrarea societății în perioada de mandat a Consiliului de Administrație, prioritățile vizate sunt: asigurarea principiilor directoare și a elementelor de control care operează împreună pentru a continua dezvoltarea întreprinderii publice în lumina obiectivelor pe care Adunarea Generală a Asociaților și le-a propus.

Prezentul Plan de Administrare a fost elaborat în baza Ordonanței de urgență nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice (publicată în M.O., Partea I nr. 883/14.12.2011), cu respectarea prevederilor Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.

Conform OUG nr. 109/2011, Consiliul de Administrație elaborează și prezintă Adunării generale a asociaților Planul de administrare, care include strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat.

Societatea ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3 S.R.L. se încadrează în prevederile OUG nr. 109/2011, fiind o societate comercială cu răspundere limitată, constituită în conformitate cu prevederile Legii nr. 31/1990, privind societățile comerciale.

Planul de administrare a fost elaborat în spiritul practicilor și principiilor guvernantei corporative, dezvoltate de **Organizația de Cooperare Economică și Dezvoltare**, în scopul de a optimiza procesele și relațiile manageriale, precum și pe cele de administrare, constituite la nivelul societății prin asigurarea unei transparențe sporite a selecției organismelor de administrație și a celor de management, prin creșterea responsabilității manageriale, precum și prin crearea unor mecanisme suplimentare de protecție a drepturilor acționarilor societății, în conformitate cu reglementările OUG nr. 109/2011.

Menționăm faptul că prezentul plan de administrare reflectă noua strategie de dezvoltare a societății și este menit să asigure instrumentul necesar realizării misiunii entității și obiectivelor acesteia, precum și corecta evaluare a activității consiliului de administrație, conform unor indicatori și ținte corespunzătoare.

Schimbarea direcției principale de evoluție a societății este determinată de Hotărârile AGA și autorității tutelare privind schimbarea obiectului principal de activitate, respectiv HCLS 3 nr. 159/26.02.2019 și, astfel, canalizarea resurselor și eforturilor societății spre realizarea acestuia: CAEN 2361 Fabricarea produselor din beton pentru construcții.

Astfel, având în vedere prezentul plan de administrare, propunem modificarea ICP, întrucât considerăm că schimbările recomandate ale indicatorilor de performanță folosiți ca bază pentru stabilirea componentei variabile a remunerației administratorilor ar îmbunătăți eficacitatea și eficiența întreprinderii.

1.2. Cadrul legal

Activitatea societății se desfășoară în conformitate cu prevederile:

- ☐ Legii societăților comerciale nr.31/1990, cu modificările și completările ulterioare;
- ☐ Legii nr.111/2016, pentru aprobarea Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/30.11.2011, privind guvernanța corporativă a Întreprinderilor publice;
- ☐ Actului constitutiv al societății ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3 S.R.L.;
- ☐ Regulamentului de organizare și funcționare al societății ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3 S.R.L.;
- ☐ Regulamentului intern al societății ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3 S.R.L.;
- ☐ Hotărârii nr.722/2016, pentru aprobarea Normelor de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr.109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;

CAPITOLUL 2. PREZENTAREA GENERALĂ A SOCIETĂȚII

2.1. Organizare, funcționare și domeniul de activitate

Societatea **ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3 S.R.L.**, este persoană juridică română, cu sediul în Mun. București, Sectorul 3, Calea Vitan, nr. 242, parter, camera 6, înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului București sub nr. J40/14752/2012, având CUI 31012790, reprezentată legal de dl. _____ în calitate de Președinte al Consiliului de Administrație.

ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3 S.R.L. este o societate cu răspundere limitată care este constituită și funcționează în baza prevederilor Legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale, republicată, modificată și completată, având ca asociat majoritar Sectorul 3 al Municipiului București prin Consiliul Local și SD3-Salubritate și Dezzăpezire S3 S.R.L., în calitate de asociat minoritar.

Sectorul 3 al Municipiului București, prin Consiliul Local al Sectorului 3, în temeiul împuternicirii expres acordate de **Consiliul General al Municipiului București**, prin Hotărârea nr. 204/2012, conform dispozițiilor art. 81 alin.2 lit. f și lit. h din Legea 215/2001 a administrației publice locale, a hotărât înființarea **unei societăți comerciale care să asigure o mai bună gospodărire a bunurilor imobile aparținând domeniului public și privat al Municipiului București, bunuri, aflate în administrarea Consiliului Local al Sectorului 3 București.**

Astfel, la data de 07.12.2012, a fost adoptată Hotărârea nr. 281 a Consiliul Local al Sectorului 3 București, având ca obiect aprobarea constituirii unei societăți comerciale, respectiv societatea Locuințe Sector 3 S.R.L., cu asociat unic Consiliul Local al Sectorului 3 București..

Ulterior, conform rezoluției nr. 95595/17.07.2013 emisă de către Oficiul National al Registrului Comerțului, Oficiul Registrului Comerțului de pe lângă Tribunalul București,

denumirea societății cu răspundere limitată s-a schimbat în ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3 SRL.

Capitalul social total subscris și vărsat al societății este în valoare de 98.020.000 lei, aport în numerar. Este divizat în 98.020 părți sociale, fiecare în valoare nominală de 1.000 lei, vărsat în numerar după cum urmează: 98.010.000 lei corespunzător unui nr. de 98.010 părți sociale Sectorului 3 al Municipiului București prin Consiliul Local al Sectorului 3 și 10.000 de lei corespunzător a 10 părți sociale societății SD3 SALUBRITATE ȘI DESZĂPEZIRE S3 S.R.L. În prezent, conform Hotărârii de Consiliu Local al Sectorului 3 nr. 151 din 26.02.2019 s-a aprobat majorarea capitalului social al societății cu suma de 40.000.000 lei. Acest aspect este relevant pentru strategia de dezvoltare a societății de acum înainte.

Domeniul principal de activitate al societății este **Fabricarea articolelor din beton, ciment și ipsos— cod CAEN: 236. Obiectul principal de activitate este Fabricarea produselor din beton pentru construcții – cod CAEN 2361.**

Obiecte de activitate secundare:

- 1610 - Tăierea și rindeluirea lemnului
- 1621 - Fabricarea de furnire și a panourilor de lemn
- 1622 - Fabricarea parchetului asamblat în panouri
- 1623 - Fabricarea altor elemente de dulgherie și tâmplărie, pentru construcții
- 1624 - Fabricarea ambalajelor din lemn
- 1629 - Fabricarea altor produse din lemn; fabricarea articolelor din plută, paie și din alte materiale vegetale împletite
- 1723 - Fabricarea articolelor de papetărie
- 1812 - Alte activități de tipărire n.c.a.
- 2219 - Fabricarea altor produse din cauciuc
- 2221 - Fabricarea plăcilor, foliilor, tuburilor și profilelor din material plastic
- 2223 - Fabricarea articolelor din material plastic pentru construcții
- 2331 - Fabricarea plăcilor și dalelor din ceramică
- 2332 - Fabricarea cărămizilor, țiglelor și a altor produse pentru construcții, din argilă arsă

- 2352 - Fabricarea varului și ipsosului
- 2362 - Fabricarea produselor din ipsos pentru construcții
- 2363 - Fabricarea betonului
- 2364 - Fabricarea mortarului
- 2365 - Fabricarea produselor din azbociment
- 2369 - Fabricarea altor articole din beton, ciment și ipsos
- 2370 - Tăierea, fasonarea și finisarea pietrei
- 2391 - Fabricarea de produse abrazive
- 2399 - Fabricarea altor produse din minerale nemetalice, n.c.a.
- 2433 - Producția de profile obținute la rece
- 2511 - Fabricarea de construcții metalice și părți componente ale structurilor metalice
- 2512 - Fabricarea de uși și ferestre din metal
- 2521 - Producția de radiatoare și cazane pentru încălzire centrală
- 2529 - Producția de rezervoare, cisterne și containere metalice
- 2550 - Fabricarea produselor metalice obținute prin deformare plastică; metalurgia pulberilor
- 2561 - Tratarea și acoperirea metalelor
- 2562 - Operațiuni de mecanică generală
- 2571 - Fabricarea produselor de tăiat
- 2572 - Fabricarea articolelor de feronerie
- 2573 - Fabricarea uneltelor
- 2591 - Fabricarea de recipiente, containere și alte produse similare din oțel
- 2593 - Fabricarea articolelor din fire metalice; fabricarea de lanțuri și arcuri
- 2594 - Fabricarea de șuruburi, buloane și alte articole filetate; fabricarea de nituri și șaibe
- 2599 - Fabricarea altor articole din metal n.c.a.
- 2732 - Fabricarea altor fire și cabluri electrice și electronice
- 2733 - Fabricarea dispozitivelor de conexiune pentru fire și cabluri electrice și electronice
- 3250 - Fabricarea de dispozitive, aparate și instrumente medicale și stomatologice
- 3299 - Fabricarea altor produse manufacturiere n.c.a.
- 3312 - Repararea mașinilor

- 3320 - Instalarea mașinilor și echipamentelor industriale
- 3530 - Furnizarea de abur și aer condiționat
- 3700 - Colectarea și epurarea apelor uzate
- 3811 - Colectarea deșeurilor nepericuloase
- 3812 - Colectarea deșeurilor periculoase
- 4110 - Dezvoltare (promovare) imobiliară
- 4120 - Lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale
- 4212 - Lucrări de construcții a căilor ferate de suprafață și subterane
- 4213 - Construcția de poduri și tuneluri
- 4221 - Lucrări de construcții a proiectelor utilitare pentru fluide
- 4222 - Lucrări de construcții a proiectelor utilitare pentru electricitate și telecomunicații
- 4299 - Lucrări de construcții a altor proiecte ingineresti n.c.a.
- 4311 - Lucrări de demolare a construcțiilor
- 4312 - Lucrări de pregătire a terenului
- 4313 - Lucrări de foraj și sondaj pentru construcții
- 4321 - Lucrări de instalații electrice
- 4322 - Lucrări de instalații sanitare, de încălzire și de aer condiționat
- 4329 - Alte lucrări de instalații pentru construcții
- 4331 - Lucrări de ipsoserie
- 4332 - Lucrări de tâmplărie și dulgherie
- 4333 - Lucrări de pardosire și placare a pereților
- 4334 - Lucrări de vopsitorie, zugrăveli și montări de geamuri
- 4339 - Alte lucrări de finisare
- 4391 - Lucrări de învelitori, șarpante și terase la construcții
- 4399 - Alte lucrări speciale de construcții n.c.a.
- 4939 - Alte transporturi terestre de călători n.c.a.
- 4941 - Transporturi rutiere de mărfuri
- 4942 - Servicii de mutare
- 5210 - Depozitări

- 5221 - Activități de servicii anexe pentru transporturi terestre
- 5224 - Manipulări
- 5229 - Alte activități anexe transporturilor
- 6810 - Cumpărarea și vânzarea de bunuri imobiliare proprii
- 6820 - Închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate
- 6832 - Administrarea imobilelor pe bază de comision sau contract
- 7111 - Activități de arhitectură
- 7112 - Activități de inginerie și consultanță tehnică legate de acestea
- 7120 - Activități de testări și analize tehnice
- 7721 - Activități de închiriere și leasing cu bunuri recreaționale și echipament sportiv
- 7729 - Activități de închiriere și leasing cu alte bunuri personale și gospodărești n.c.a.
- 7739 - Activități de închiriere și leasing cu alte mașini, echipamente și bunuri tangibil
- 8121 - Activități generale de curățenie a clădirilor
- 8122 - Activități specializate de curățenie
- 8129 - Alte activități de curățenie
- 8230 - Activități de organizare a expozițiilor, târgurilor și congreselor
- 9001 - Activități de interpretare artistică (spectacole)
- 9002 - Activități suport pentru interpretarea artistică (spectacole)
- 9004 - Activități de gestionare a sălilor de spectacole
- 9101 - Activități ale bibliotecilor și arhivelor
- 9311 - Activități ale bazelor sportive
- 9313 - Activități ale centrelor de fitness
- 9319 - Alte activități sportive
- 9321 - Bâlcieri și parcuri de distracții
- 9329 - Alte activități recreative și distractive n.c.a.
- 9609 - Alte activități de servicii n.c.a.

2.2. AGA, Autoritate tutelară, și scrisoarea de așteptări

Organul de decizie al societății comerciale este Adunarea Generală a Asociaților, și ia decizii atât în privința activităților societății, cât și asupra politicilor sale economice și comerciale.

Adunarea Generală a Asociaților are în principal următoarele atribuții:

- Numește, revocă și descarcă de gestiune administratorii și acordă putere de reprezentare oricărui reprezentant;
- Hotărăște majorarea sau micșorarea capitalului social;
- Hotărăște modificarea actului constitutiv;
- Examinează, aprobă sau modifică bilanțul contabil și contul de profit și pierderi după ascultarea raportului administratorilor;
- Aprobă programul de activitate și bugetul societății (inclusiv investițiile și finanțările);
- Alege administratorii și cenzorii și le stabilește renumerația;
- Se pronunță asupra gestiunii administratorilor;
- Aprobă asocierea sau participarea societății în alte societăți, cu parteneri români, sau străini
- Aprobă politica economică și comercială a societății, inclusiv tarifele de pornire a licitațiilor, precum și cele fixe în cazul atribuirii directe prin repartitie;
- Ia hotărâri cu privire la crearea și desființarea filialelor, reprezentantelor, agențiilor, punctelor de lucru, dacă aceste hotărâri nu au fost stabilite prin bugetul Societății;
- Ia hotărâri în ceea ce privește împrumuturile bancare și acordarea de garanții;
- Hotărăște cu privire la investițiile importante ale societății care depășesc 100.000 EURO exclusiv TVA pentru fiecare investiție sau pentru toate investițiile în cursul unui an, dacă astfel de investiții nu au fost prevăzute în prealabil în buget;
- Hotărăște în orice altă problemă importantă a societății;

Misiunea autorității tutelare, asumată prin scrisoarea de așteptări, este aceea de a oferi servicii publice de calitate principalilor beneficiari, cetățenilor Sectorului 3, în condiții de eficiență, eficacitate și legalitate. Misiunea este completată prin rolul său de actor suport pentru dezvoltarea economică a comunității de afaceri, prin realizarea celor mai oportune investiții pentru asigurarea infrastructurii de dezvoltare a mediului de afaceri, motor de creștere economică.

2.3. Atribuțiile CA

În conformitate cu prevederile legale aplicabile, actul constitutiv și scrisoarea de așteptări, administrarea societății este asigurată de un Consiliu de Administrație, format din 7 membri, condus de un președinte, care va coordona activitatea de administrare a societății, mandatul conferit membrilor consiliului de administrație fiind de 4 ani.

Membrii Consiliului de administrație își vor exercita mandatul cu loialitate în interesul societății, neputând primi fără autorizarea adunării asociaților mandatul de administrator în alte societăți concurente sau având același obiect de activitate.

Consiliul de administrație, prin președinte, este împuternicit să adopte hotărârile ce privesc gestiunea și buna funcționare a societății, care nu sunt de competența adunării generale a asociaților.

Scrisoarea de așteptări statuează următoarele atribuții principale ale CA:

- a) Consiliul de administrație adoptă, în termen de 90 de zile de la data numirii, un cod de etică, care se publică, prin grija președintelui consiliului de administrație, pe pagina proprie de internet a societății și se revizuieste anual, dacă este cazul, cu avizul auditorului intern, fiind republicat la data de 31 mai anului în curs.
- b) În termen de maximum 30 de zile de la data numirii sale, consiliul de administrație elaborează o propunere pentru componenta de administrare a planului de administrare, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.
- c) Consiliul de administrație delegă conducerea societății unuia sau mai multor directori, numindu-l pe unul dintre ei director general.
- d) Stabilește nivelul de salarizare și alte drepturi, în condițiile legii, pentru personalul angajat;
- e) Aprobă structura organizatorică și numărul de posturi necesare în vederea bunei funcționări a societății precum și modificarea organigramei societății condiționată de necesitatea restructurării societății;
- f) Adoptă Regulamentul de Ordine Interioară, Regulamentul de guvernanță corporativă a Societății, precum și orice alte regulamente necesare în buna funcționare a societății;
- g) Aprobă sancțiunile pecuniare sau de altă natură pentru personalul angajat;

- h) Supune, în fiecare an, spre aprobarea adunării generale a asociaților, în termen de cel mult 3 luni de la încheierea exercițiului financiar, raportul cu privire la activitatea societății, precum și proiectul programului de activitate și proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe exercițiul financiar următor;
- i) Mută sediul social și înființează / desființează filiale și sedii secundare – sucursale, reprezentanțe, agenții, puncte de lucru sau alte asemenea unități fără personalitate juridică;
- j) Aprobă operațiunile juridice care depășesc valoarea de 10.000 (zece mii) EURO exclusiv T.V.A., valoare aferentă fiecărei operațiuni singulare sau operațiunii a carei executare se desfășoară în mod succesiv;
- k) CA convoacă adunarea generală a asociaților pentru aprobarea oricărei tranzacții dacă aceasta are, individual sau într-o serie de tranzacții încheiate, o valoare mai mare de 10% din valoarea activelor nete ale întreprinderii publice sau mai mare de 10% din cifra de afaceri a întreprinderii publice potrivit ultimelor situații financiare auditate, cu administratorii ori directorii, cu angajații, cu asociații care dețin controlul asupra societății sau cu o societate controlată de aceștia. Obligația de convocare revine consiliului de administrație și în cazul tranzacțiilor încheiate cu soțul sau soția, rudele ori afinii până la gradul IV inclusiv ai persoanelor prevăzute mai sus.
- l) CA elaborează un raport anual privind activitatea întreprinderii publice, nu mai târziu de data de 31 mai a anului următor celui cu privire la care se raportează. Raportul se publică pe pagina de internet a întreprinderii publice.
- m) CA în cazul în care conducerea executivă este exercitată de directori, are obligația să transmită Ministerului Finanțelor Publice și autorității publice tutelare, trimestrial și ori de câte ori se solicită, fundamentări, analize, situații, raportări și orice alte informații referitoare la activitatea întreprinderii publice, în formatul și la termenele stabilite prin ordine sau circulare ale beneficiarilor.
- n) Informează asociații în cadrul AGA asupra oricărei tranzacții încheiate cu o altă întreprindere publică ori cu autoritatea publică tutelară, dacă tranzacția are o valoare, individual sau într-o serie de tranzacții, o valoare de cel puțin echivalentul în lei depășește valoarea de 100.000 (una sută mii) EURO exclusiv T.V.A., menționându-se, într-un capitol special, în rapoarte semestriale și anuale ale consiliului de administrație, actele juridice încheiate. În rapoarte se precizează următoarele elemente: părțile care au încheiat actul juridic, data încheierii și natura

actului, descrierea obiectului acestuia, valoarea totală a actului juridic, creanțele reciproce, garanțiile constituite, termenele și modalitățile de plată, precum și alte elemente esențiale și semnificative în legătură cu aceste acte juridice. Tot în rapoarte, se vor menționa și orice alte informații necesare pentru determinarea efectelor actelor juridice respective asupra situației financiare a societății;

o) Prezintă semestrial în cadrul AGA un raport asupra activității de administrare, care include și informații referitoare la execuția contractelor de mandat ale directorilor, detalii cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății și la raportările contabile semestriale ale societății;

p) CA elaborează un raport anual, cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor și directorilor în cursul anului financiar. Raportul este prezentat adunării generale a asociaților care aprobă situațiile financiare anuale și este publicat pe pagina proprie de internet și cuprinde cel puțin informații privind:

- structura remunerației, cu explicarea ponderii componentei variabile și componentei fixe;
- criteriile de performanță ce fundamentează componenta variabilă a remunerației;
- raportul dintre performanța realizată și remunerație;
- considerentele ce justifică orice schemă de bonusuri anuale sau avantaje nebănești;
- eventualele scheme de pensii suplimentare sau anticipate;
- informații privind durata contractului, perioada de preaviz negociată, cuantumul daunelor-inerese pentru revocare fără justă cauză.

r) Întreprinderea publică, prin grija Președintelui CA trebuie să publice pe pagina proprie de internet, pentru accesul asociaților și al publicului, următoarele documente și informații:

- hotărârile adunării generale a asociaților în termen de 48 de ore de la data adunării;
- situațiile financiare anuale, în termen de 48 de ore de la aprobare;
- raportările contabile semestriale, în termen de 45 de zile de la încheierea semestrului;
- raportul de audit anual;
- lista administratorilor și CV-urile membrilor consiliului de administrație;
- rapoartele consiliului de administrație;
- raportul anual cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor;

- Codul de etica, în 48 de ore de la adoptare, respectiv la data de 31 mai a fiecărui an, revizuirii acestuia.

s) CA adoptă măsurile necesare pentru rezolvarea altor situații la cererea adunării generale a asociațiilor.

Capitolul 3. MISIUNE, STRATEGIE SI PRINCIPII DE ADMINISTRARE

3.1. Misiune și strategie

În conformitate cu prevederile art. 1, punctul 10 din HG nr. 722/2016 misiune este enunțarea cuprinzătoare a scopurilor fundamentale și a concepției privind evoluția și desfășurarea activităților întreprinderii publice, prin care se diferențiază de întreprinderile similare și din care decurg sfera sau domeniul de activitate și piața deservită.

Având în vedere prevederile legale pe care se întemeiază organizarea și funcționarea societății, misiunea declarată a autorității publice tutelare și scrisoarea de așteptări în ansamblul său, precum și scopul statuat prin actul constitutiv, **misiunea Administrare Active Sector 3 este desfășurarea de activități cu scop lucrativ, în conformitate cu obiectele de activitate principal și secundare, în condiții de eficiență, eficacitate și legalitate, pentru beneficiari publici și privați.**

În continuare vor fi prezentate o serie de principii și direcții strategice de acțiune, corelate cu programul managerial al membrilor Consiliului de Administrație, prin care se va asigura integrarea instrumentului managerial specific guvernanței corporative în practicile manageriale curente la nivelul societății.

3.2. Principii privind relațiile promovate de societate

Relația cu clienții, furnizarea de produse și prestarea de servicii vor avea la bază următoarele linii directoare:

- **asigurarea calității produselor furnizate și serviciilor prestate** prin implementarea unui sistem integrat de calitate și conformarea condițiilor specifice de realizare a activităților și cu ajutorul unor proceduri de lucru standardizate ce vor asigura atât desfășurarea activității în mod eficace, eficient și economic cât și supravegherea continuă a derulării proceselor;
- **soluționarea promptă a cererilor/reclamațiilor** prin asigurarea relaționării din partea societății prin personal competent și cu ajutorul pârghiilor de monitorizare a derulării cadrului contractual și de prestare;
- **confidențialitate** - se va menține și îmbunătăți politica de confidențialitate cu privire la datele cu caracter personal ale clienților;

Relația cu acționarii vor avea la bază următoarele linii directoare:

- **transparență și comunicare** - periodic vor fi înaintate Adunării Generale a Asociațiilor informări, proiectele documentelor strategice și rapoartele de activitate ale administratorilor societății, conform reglementarilor legale, prin intermediul cărora se va monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de administrare, vor fi prezentate principalele decizii strategice adoptate la nivelul Consiliului de Administrație și direcțiile de acțiune propuse în continuare. Dintre documentele strategice menționăm:
 - Proiectul de program de activitate;
 - Proiectul de buget de venituri și cheltuieli.
 - Rapoartele de activitate și situațiile financiare;
- **publicarea pe site-ul societății a următoarelor informații și documente:**
 - hotărârile adunărilor generale ale asociațiilor, în termen de 48 de ore de la data adunării;
 - situațiile financiare anuale, în termen de 48 de ore de la aprobare;
 - raportările contabile semestriale, în termen de 45 de zile de la încheierea semestrului;
 - raportul de audit anual;
 - lista administratorilor și cv-urile acestora;
 - rapoartele Consiliului de Administrație conținând și informații cu privire la remunerațiile membrilor Consiliului de Administrație;
 - Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF), Regulamentul de Ordine Interioara (ROI) și Codul de Conduita.

- **management participativ** - deciziile strategice ce cad în sarcina Consiliului de Administrație vor fi adoptate în conformitate cu strategia de dezvoltare adoptată de AGA, instituindu-se la nivelul societății o manieră de lucru modernă, bazată pe consultare și colaborare;

Relația cu managerii va avea la bază următoarele linii directoare:

- **disciplină și autoritate** – se vor menține criteriile de performanță pentru persoanele care exercită prerogative manageriale, care îi vor responsabiliza pe aceștia inclusiv pentru comportamentul personalului subordonat;
- **instruire** - vor fi integrate în programul de formare profesională activități pentru perfecționarea personalului cu atribuții în domeniul managementului,
- **planificarea succesoră** - la nivelul fiecărui post de management va fi nominalizată și inițiată o persoană care va prelua prerogativele de conducere, în cazul indisponibilizării totale sau parțiale a ocupantului funcției de conducere; persoanele în cauză vor urma la rândul lor programul de formare profesională destinat managerilor și vor dispune de aceeași autonomie decizională în raport cu subordonații;
- **tratament nediscriminatoriu** - rezultatele evaluărilor profesionale și criteriile de performanță vor fi interpretate identic pentru toți managerii;
- **evitarea conflictului de interese** - administratorii se vor asigura de faptul că deciziile adoptate de către manageri nu sunt subiective și nu intră sub incidența conflictelor de interese;

Relația cu angajații va avea următoarele linii directoare:

- **stabilitate și motivare** - angajații vor fi motivați în mod pozitiv să desfășoare o activitate de calitate, va fi menținut un climat organizațional favorabil performanței, și vor fi menținute toate stimulentele extra-salariale de care beneficiază în prezent angajații societății;
- **consolidarea spiritului de echipă** - vor fi încurajate activitățile de echipă, atât în cadrul societății cât și în afara acesteia;
- **evaluare și performanță** – pornind de la sistemul de evaluare a personalului se vor asigura obiectivele individuale de îndeplinit care să conveargă spre atingerea obiectivelor societății.

Relația cu alți colaboratori va avea la bază următoarele linii directoare:

- **acces direct la informație** - societatea va furniza tuturor părților interesate informații de interes general complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare a societății și la strategia acesteia, la mecanismele în baza cărora sunt adoptate deciziile, precum și la orice alte informații de interes public. În acest sens se va corda atenție paginii proprii de internet;
- **nediscriminare** – toate aceste linii directoare vor fi respectate de administratori, manageri și personalul societății, astfel încât alinierea la standardele și criteriile de guvernanță corporativă să se realizeze rapid și complet.

Principii strategice

Societatea comercială se prezintă ca o companie modernă și dinamică, având drept referință cel puțin următoarele realizări:

- îmbinarea profitabilității economice cu interesul cetățeanului/clientului, societatea promovând o abordare echilibrată între politica de refinanțare și politica de investiții, astfel încât performanța economică a societății să se reflecte și în gradul de satisfacere a cetățenilor/clienti;
- preocuparea pentru angajați și pentru familiile acestora, oferindu-le stabilitate, acces la formare profesională și libertate de exprimare, utilizând profesionalismul angajaților și experiența dobândită de aceștia în cadrul societății;
- atragerea de investiții de la bugetul local, pentru realizarea de noi obiective;

Pentru asigurarea acestora este necesar ca în cadrul Consiliului de Administrație să se adopte o serie de principii, măsuri și acțiuni strategice care să ofere **conducerii operative**, cadrul general pentru ducerea la îndeplinire a mandatului primit la investire, precum și a indicatorilor de performanță stabiliți prin acesta și anume:

- fundamentarea și adoptarea unor bugete de venituri și cheltuieli multianuale și anuale realiste, cu defalcare, prin care să se asigure funcționarea societății ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3 S.R.L. cu un profit rezonabil și cu evitarea pierderilor;
- urmărirea și analiza realizării prevederilor din bugetul de venituri și cheltuieli, semnalarea oricăror neîncadrări în bugetul aprobat și luarea măsurilor în consecință;

- îmbinarea profitabilității economice cu interesul cetățeanului / clientului, promovând o abordare echilibrată între politica de refinanțare și politica de investiții, astfel încât performanța economică a societății să se reflecte în gradul de satisfacere a cetățenilor / clienților;

CAPITOLUL 4. OBIECTIVE 2019-2021

4.1. Obiectivele generale

Principalele obiectivele generale ale societății stabilite în conformitate cu scrisoarea de așteptări, pentru perioada 2019-2021 sunt:

- continuarea demersurilor necesare în vederea finalizării proiectelor demarate;
- transparență, eficiență și eficacitate în implementarea proiectelor demarate;
- economicitate în îndeplinirea obiectivelor.

Obiectivele pe termen scurt, mediu și lung, în perioada 2017-2021, ce urmăresc realizarea activităților societății, stabilite conform aceluiași act, sunt:

- activitatea prestată și nivelul acesteia să corespundă necesităților cetățenilor
- promovarea calității și eficienței activității
- dezvoltare durabilă pe criterii de transparență și competitivitate prin aplicarea prevederilor Legii nr. 52/2003 privind transparența decizională
- respectarea legislației în vigoare privind întreaga activitate desfășurată
- stabilirea investițiilor necesare, corelate cu obiectivele propuse, respective în scopul îmbunătățirii calității serviciilor oferite. Consiliul de administrație va analiza, fundamenta, aviza și propune spre aprobare, anual Autorității publice tutelare și asociaților programul de investiții necesar îndeplinirii obiectivelor
- îmbunătățirea calității serviciilor oferite prin perceperea unor tarife care să respecte limitele de suportabilitate ale locuitorilor Sectorului 3.
- instruirea permanentă a personalului în vederea creșterii gradului de profesionalism

- angajarea oricăror cheltuieli trebuie să respecte principiile eficienței, eficacității și economicității
- Consiliul de administrație trebuie să urmărească încasarea la termen a creanțelor și să dispună toate măsurile necesare de recuperare a acestora în termenul legal de prescripție, în caz contrar trebuie să răspundă pentru prejudiciul cauzat societății
- achitarea către bugetul de stat și bugetul local, cu prioritate a obligațiilor sociale
- creșterea cifrei de afaceri
- reducerea datoriilor la bugetul de stat
- creșterea productivității muncii
- creșterea profitului

4.2. Analiza situației actuale

În cursul celui de-al doilea semestru al anului 2018, Consiliul Local al Sectorului 3 a dispus prin Hotărârea nr. 517/30.10.2018 împuternicirea reprezentantului Algorithm Construcții S3 SRL în vederea încheierii unui contract de vânzare-cumpărare cu societatea noastră având ca obiect vânzarea-cumpărarea unor imobile, clădiri și terenuri, din I aflate în patrimoniul Administrare Active Sector 3 SRL. Totodată, prin HCLS3 nr. 518/30.10.2018 s-a aprobat încheierea între societatea noastră și Investiții Spații Verzi S3 SRL a unui contract de vânzare-cumpărare privind alte imobile proprietate a Administrarea Active Sector 3 din

Menționăm faptul ca strategia de dezvoltare stabilită în anul 2017 pentru societate și implicit pentru Consiliul de Administrație avea la bază gestionarea unui proiect implicând imobilele anterior menționate pentru care a fost ulterior aprobată vânzarea.

Totodată, în conformitate cu HCLS3 nr. 476 din data de 11.10.2018, societatea a procedat la achiziționarea fabricii de betoane și prefabricate din beton. De asemenea, pentru dezvoltarea activității productive în același sector, a fost preluată prin închiriere stația de mixturi asfaltice BENNINGHOVEN BA 4000, stația de bitum modificat BENNINGHOVEN și instalația de preparare emulsie bituminoasă MASSENZA, situate în localitatea

Centură, nr. 111, jud. Ilfov. Astfel, **Administrare Active Sector 3 SRL** exploatează stațiile de betoane, mixturi asfaltice, emulsie bituminoasă, bitum modificat și hala de prefabricate. În prezent, această activitate generează cea mai mare parte a veniturilor, iar din acest motiv și având în vedere complexitatea acestor activități, societatea își concentrează în această direcție majoritatea resurselor operative. În același sens domeniul și obiectul principal de activitate au fost armonizate cu noua realitate funcțională și economică prin HCL S3 nr. 159/26.02.2019.

Menționăm faptul că societatea realizează în continuare și venituri din **servicii de închiriere** având în vedere imobile aflate la dispoziție în proprietate, în administrare sau în închiriere, precum și venituri din **servicii de administrare imobile** aflate în proprietatea Primăriei Sector 3 București, incluzând servicii de casierie, curățenie și administrare imobile, în conformitate cu contractul de prestări servicii nr. 12148/20.10.2016.

Astfel, considerăm ca prioritate strategică pentru atingerea scopului societății atât reanalizarea prin prezentul Plan de Administrare a obiectivelor și direcțiilor de acțiune cât și stabilirea, în consecință, de indicatori de performanță corelați pentru implementarea managementului bazat pe criterii de performanță actuale și motivare corespunzătoare.

4.3. Acțiunile CA propuse spre atingerea obiectivelor

Cunoscând că succesul unei organizații este condiționat de măsura în care personalul acționează unitar pentru atingerea scopurilor acesteia, în cadrul societății ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3 S.R.L. este esențial ca la toate palierele operaționale gestionarea tuturor proceselor să se realizeze conform principiilor de eficiență, eficacitate și economicitate în utilizarea resurselor, iar managementul să fie orientat și să monitorizeze atingerea obiectivelor și rezultatelor stabilite.

Din perspectiva scopului, și anume efectuarea de acte de comerț, în condițiile legii, pentru obținerea de profit, a misiunii și a strategiei societății, CA își propune următoarele acțiuni concrete îndreptate spre atingerea obiectivelor:

- Asigurarea unui cadru intern sistematizat, a reglementărilor necesare și însușirea acestora de către întreaga structură (organigramă, ROF, ROI, fișe post actualizate, proceduri și instrucțiuni de derulare a activității);
- Adoptarea unei structuri organizatorice corespunzătoare activității desfășurate și adaptarea continuă a acesteia pentru asigurarea competitivității societății, ocuparea posturilor cu personal competent, la toate nivelurile, instruirea și perfecționarea acestuia;
- Planificarea și asigurarea resurselor financiare și tehnice necesare desfășurării activității în bune condiții;
- Fidelizarea clienților și beneficiarilor actuali și identificarea altora noi;
- Utilizarea eficientă, eficace și cu economicitate a resurselor și protejarea de utilizare neadecvată, pierderi, risipă și abuz, în asigurarea necesarului desfășurării activității;
- Dezvoltarea și implementarea unui sistem de organizare și difuzare a informației, ca suport obligatoriu pentru optimizarea comunicării intra-organizaționale și pentru fundamentarea deciziilor, la toate nivelurile ierarhice și îmbunătățirea sistemului de comunicare a managementului superior cu personalul din aparatul de specialitate în scopul cunoașterii exacte de către angajați a obiectivelor individuale de realizat pentru atingerea obiectivelor specifice ale departamentului și obiectivele generale ale societății;
- Promovarea unei culturi organizaționale bazate pe stimularea performanțelor.

Referitor la structura și tipologia veniturilor și cheltuielilor necesare pentru realizarea acestora, se vor valorifica mijloacele existente, urmărindu-se optimizarea proceselor de producție și menținerea și/sau creșterea calității serviciilor prestate prin:

- Exploatarea la capacitate optimă a stațiilor de betoane, mixturi asfaltice, emulsie bituminoasă, bitum modificat și halei de prefabricate,
- Creșterea veniturilor din închirierea spațiilor aflate la dispoziția societății,
- Prestarea serviciilor de administrare a imobilelor în mod profesional și pro-activ față de chiriași,
- Asigurarea echilibrului bugetar și a cashflowului pozitiv prin corelarea veniturilor și încasărilor cu înregistrarea cheltuielilor și efectuarea plăților;

- Asigurarea fondurilor necesare pentru susținerea necesarului de resurse până la valorificarea produselor/serviciilor realizate, precum și pentru realizarea investițiilor propuse.
- Realizarea investițiilor aprobate și demararea unor proiecte de investiții care în viitor să genereze plus valoare.

CAPITOLUL 5. CONCLUZII

Planul de administrare reprezintă un instrument de planificare strategică a politicii de administrare a societății comerciale, **fiind ca atare un document de referință pentru toți administratorii și managerii societății, din momentul aprobării.**

Prin planul de administrare **se reiterează scopul**, respectiv caracterul comercial al societății, misiunea, strategia și principiile directoare de administrare, **se reanalizează obiectivele prin prisma realității actuale** în care se derulează activitatea societății și în baza acestuia **se pot restabili indicatori cheie de performanță și ținte corespunzătoare** pentru atingerea unor criterii și standarde de performanțe autentice, ce devin astfel obligatorii pentru echipa de administrare și management a societății.

Conform art. 22. din Normele metodologice pentru stabilirea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari și a componentei variabile a remunerației membrilor consiliului de administrație sau, după caz, de supraveghere, precum și a directorilor, respectiv a membrilor directoratului din 28.09.2016, principiile generale pentru stabilirea politicilor de remunerare a administratorilor sunt următoarele:

- a) atragerea, păstrarea și motivarea celor mai buni administratori;
- b) asigurarea sustenabilității pe termen lung a profiturilor întreprinderii publice și a activității acesteia și generarea unei valori pe termen lung;
- c) recompensarea îndeplinirii obiectivelor;
- d) păstrarea competitivității în piața de remunerare;

- e) alinierea remunerației cu recomandările privind buna guvernare;
- f) promovarea transparenței privind remunerarea și criteriile de stabilire a acesteia;
- g) păstrarea unui echilibru just între indemnizația fixă și componenta variabilă a remunerației.

Astfel, având în vedere prevederile legale, scrisoarea de așteptări și prezentul plan de administrare, considerăm oportună stabilirea remunerației variabile, pentru întreaga conducere, respectiv Consiliul de Administrație, la total 10% din Profitul net stabilit conform situațiilor anuale, după cum urmează:

- 5% pentru membrii CA, respectiv câte 0,83% pentru fiecare poziție;
- 5% pentru Președintele CA;

Acordarea remunerației variabile pentru fiecare dintre membrii CA, inclusiv Președinte:

- se realizează anual după aprobarea situațiilor anuale și evaluarea indicatorilor,
- se realizează corespunzător numărului de luni de mandat din anul pentru care se acordă remunerația variabilă,
- va fi condiționată de desfășurarea activității pentru cel puțin de 3 luni în anul pentru care se acordă remunerația variabilă și de neantrenarea vreunei clauze de desfacere a contractului de mandat din motive imputabile.

INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

În conformitate cu prevederile art. 10 din Normele metodologice pentru stabilirea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari și a componentei variabile a remunerației membrilor consiliului de administrație sau, după caz, de supraveghere, precum și a directorilor, respectiv a membrilor directoratului din 28.09.2016, există două clasificări generale ale indicatorilor de performanță:

- a) indicatori de performanță pentru monitorizarea performanței întreprinderilor publice;
- b) indicatori-cheie de performanță pentru acordarea componentei variabile a remunerației pentru administratori, denumiți în continuare ICP.

În temeiul art. 13. din același act normativ, ICP sunt clasificați ca financiari și nefinanciari, iar ICP nefinanciari sunt prin natura lor operaționali și de guvernanță corporativă.

Conform art. 18. criteriile folosite pentru selectarea ICP trebuie să îndeplinească, dar fără a se limita la acestea, următoarele cerințe:

- a) să fie specifice, măsurabile, orientate în timp, posibil de obținut;
- b) să fie general aplicabile în cadrul sectorului de activitate, acolo unde este posibil;
- c) să fie transparente;
- d) să fie verificabile în mod independent;
- e) să ia în calcul obiectivele, țintele și rezultatele stabilite pentru întreprinderea publică;
- f) să fie compatibile cu specificul întreprinderii publice.

1) Indicatori cheie de performanță financiari

Conform pct. 8 art. 1 din Normele metodologice pentru stabilirea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari și a componentei variabile a remunerației membrilor consiliului de administrație sau, după caz, de supraveghere, precum și a directorilor, respectiv a membrilor directoratului din 28.09.2016, indicatorii de performanță financiari sunt instrumente de măsurare a performanței, utilizate pentru a determina eficiența utilizării resurselor pentru generarea veniturilor, acoperirea costurilor și obținerea profitului. De obicei, aceștia se exprimă sub forma

unui raport dintre două mărimi, două categorii de mărimi din cadrul situațiilor financiare anuale, contului de profit și pierdere și bugetul de venituri și cheltuieli ale întreprinderii publice.

Exemplele oferite de cadrul legal, respectiv Anexele la normele metodologice, privind categoriile de ICP financiare sunt:

- 1) Lichiditate/flux numerar
- 2) Cost
- 3) Datorii
- 4) Investiții
- 5) Profitabilitatea
- 6) Venituri
- 7) Politica privind dividendele
- 8) Altele, conform cerințelor legale

Astfel, având în vedere prevederile legale, scrisoarea de așteptări, și planul de administrare aprobat, am selectat următorii ICP financiare pe care îi propunem Autorității tutelare spre negociere/aprobare în cadrul Adunării Generale a Asociaților:

✓ Din categoria Lichiditate/flux numerar:

Indicator propus: **Rata de rotație a datoriilor**, exprimat ca raport:

= Totalul General al Achizițiilor / Datorii medii*

*datorii medii = (datorii la 01.01. a.c. + datorii la 31.12.a.c.) / 2

Tinte propuse: 2019 ≥ 84,33

2020 ≥ 84,66

2021 ≥ 85

✓ Din categoria Cost:

Indicator propus: **Cheltuieli medii anuale cu servicii de asistentă medicală/salariat**, exprimat ca raport:

= (Cheltuieli servicii SSM/SU + Cheltuieli servicii medicină muncii + Ajutoare medicale) / număr mediu salariați

Tinte propuse: $2019 \leq 1.000$ lei
 $2020 \leq 1.100$ lei
 $2021 \leq 1.200$ lei

✓ Din categoria Profitabilitate:

Indicator propus: **Marja profitului brut**, exprimat ca procent:
 $= (\text{Profit brut} / \text{Venituri totale}) \times 100\%$

Tinte propuse: $2019 \geq 2\%$
 $2020 \geq 2\%$
 $2021 \geq 2\%$

✓ Din categoria Venituri:

Indicator propus: **Cresterea veniturilor din vanzarea produselor finite**, exprimat ca procent:
 $= (\text{Venituri din vanzare produse finite an curent} / \text{Venituri din vanzare produse finite an anterior}) \times 100\%$

Tinte propuse: $2019 \geq 120\%$ 2018
 $2020 \geq 103\%$ 2019
 $2021 \geq 103\%$ 2020

2) Indicatori cheie de performanță nefinanciari

Conform pct. 8 art. 1 normele metodologice indicatorii de performanță nefinanciari sunt instrumente de măsurare a performanței, care determină cât de bine utilizează întreprinderea publică resursele, în principal pentru:

- a) eficientizarea activității interne;
- b) furnizarea de servicii externe pentru clienți;
- c) îndeplinirea cerințelor legale. Indicatorii de performanță nefinanciari sunt, de obicei, derivați din politica întreprinderii, nivelul de satisfacție a clienților, cota de piață a întreprinderii publice etc.;

În temeiul art. 13. din același act normativ, ICP nefinanciari sunt prin natura lor operaționali și de guvernanță corporativă.

a) ICP Operaționali

Exemplele oferite de cadrul legal, respectiv Anexele la normele metodologice, privind categoriile de ICP operaționali sunt:

1. Politici sociale guvernamentale (egalitate de gen, muncă, sănătate, mediu, servicii echitabile, etc.),
2. Calitate servicii/produse (valoare),
3. Acoperire servicii/produse (disponibilitate),
4. Productivitatea activelor (adecvare/conformitatea activelor, capacitatea de utilizare),
5. Satisfacția clienților,
6. Capacitatea (de dezvoltare) angajaților (și satisfacția)
7. Strategie de investiții și implementare
8. Altele, conform cerințelor legale

Astfel, având în vedere prevederile legale, scrisoarea de așteptări, și planul de administrare aprobat, am selectat următorii ICP nefinanciari operaționali pe care îi propunem Autorității tutelare și spre negociere/aprobare în cadrul Adunării Generale a Asociaților:

✓ Din categoria Politici sociale guvernamentale – muncă:

Indicator propus: **Reducerea concediului restant mai mare de 16 zile**, exprimat ca procent:
= (Numar salariați activi având concediu neefectuat la 31 decembrie mai mare de 16 zile / Numar salariați activi la 31 decembrie) X 100%

Tinte propuse: 2019 ≤ 30%
2020 ≤ 28%
2021 ≤ 26%

✓ Din categoria Productivitatea activelor:

Indicator propus: **Cresterea cantitatii (tone/mc) vandute de produse finite (beton, asfalt, prefabricate)**, exprimat ca procent:

= (Cantitate (tone/mc) vanduta de produse finite an curent / Cantitate (tone/mc) vanduta de produse finite an anterior) X 100%

Tinte propuse: 2019 $\geq$ 120% 2018
2020 $\geq$ 103% 2019
2021 $\geq$ 103% 2020

✓ Din categoria Satisfacția clienților:

Indicator propus: **Evaluarea pozitiva a activitatii de catre clienti**, exprimat ca procent:
= (Numar recomandari pozitive privind serviciile prestate si/sau produsele furnizate acordate/ Numar recomandari solicitate*) X 100%

* *Numar recomandari solicitate $\geq$ 10*

Tinte propuse: 2019 $\geq$ 70%
2020 $\geq$ 73%
2021 $\geq$ 75%

b) Guvernanță corporativă

Exemplele oferite de cadrul legal, respectiv Anexele la normele metodologice, privind categoriile de ICP nefinanciari de guvernanță corporativă sunt:

- 1) Strategia întreprinderii este dezvoltată și aprobată la timp
- 2) Revizuirea și raportarea la timp a progresului strategiei întreprinderii
- 3) Stabilirea, revizuirea și raportarea la timp a indicatorilor de performanță ai întreprinderii
- 4) Stabilirea politicilor managementului de risc și monitorizarea riscului
- 5) Realizarea și raportarea revizuirii la timp a managementului riscului
- 6) Se stabilesc și se respectă politicile de transparență și comunicare
- 7) Revizuirea, evaluarea și raportarea performanței administratorului și directorului
- 8) Stabilirea și revizuirea periodică a politicilor de remunerație a administratorului și directorului.

Astfel, având în vedere prevederile legale, scrisoarea de așteptări, și planul de administrare aprobat, am selectat ca ICP nefinanciar de guvernare corporativă pe care îl propunem Autorității tutelare spre negociere/aprobare în cadrul Adunării Generale a Asociațiilor, atingerea unui total de puncte ascendent la evaluarea conform chestionarului urmator:

Chestionar privind gradul de implementare a legislației privind guvernarea corporativă

		DA	NU
Monitorizarea performanței			
1	Consiliul de Administrație are aprobat (prin Autoritatea Publică Tutelară, la nivel AGA) un set de indicatori de performanță?		
2	Consiliul de Administrație în format transmite corect și la timp, către Autoritatea Publică Tutelară, datele privind realizarea indicatorilor de performanță?		
3	Consiliul de Administrație verifica funcționarea sistemului de control intern sau managerial?		
4	Consiliul de Administrație a supraveghează sistemul de transparență și de comunicare?		
5	Consiliul de Administrație se întrunește cel puțin o dată pe trimestru pentru monitorizarea desfășurării activității IP?		
6	Componenta variabilă a remunerației este evaluată și acordată pe bază de indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung?		
7	Consiliul de Administrație monitorizează eficacitatea practicilor de guvernare corporativă ale întreprinderii publice?		
Recomandări generale			
8	Consiliul de Administrație funcționează ca un nivel tampon între conducerea executivă și Autoritatea Publică Tutelară, mediind fluxurile de comunicare între acești? Consiliul de Administrație este mereu implicat și informat cu privire la comunicarea care a avut loc dinspre Autoritatea Publică Tutelară spre IP ?		
9	Sunt respectate fluxurile de comunicare Autoritate Publică Tutelară -Consiliul de Administrație - Director General/Direcțorat ?		
10	Consiliul de Administrație a participat la un program de inducție cu durată de cel puțin o săptămână, pe tematici relevante ?		
11	Membrii Consiliului de Administrație au posibilitatea contractării de asistență profesională de specialitate pentru fundamentarea deciziilor lor de afaceri ?		
12	Membrii Consiliului de Administrație au contractat asistență profesională de specialitate pentru fundamentarea unor decizii de afaceri pe care le-a luat ?		
13	Consiliul de Administrație revizuieste și propune amendamente la actul constitutiv și statutul companiei pentru a-l aduce în conformitate cu noutățile legislative din domeniul guvernării corporative și cu cele mai bune practici internaționale?		
Etică și integritate			
14	Consiliul de Administrație demonstrează angajament față de principiul integrității în activitatea obișnuită a Consiliul de Administrație și în autoevaluare?		
15	Situațiile de incompatibilitate, conflict de interese, suspiciune de fraudă sau corupție sunt denunțate conform fluxurilor ierarhice "Autoritate Publică Tutelară – Consiliul de Administrație – Director General/Direcțorat"?		

16	Consiliul de Administrație se asigura de diseminarea intensă, internă și externă, a Codului de Etică al societății?		
Plan de Administrare			
17	Planul de administrare cuprinde o prezentare succintă a IP, a obiectului de activitate al acesteia și a patrimoniului administrat?		
18	Planul de administrare definește misiunea IP?		
19	Planul de administrare cuprinde o analiză-diagnostic a situației actuale a IP din punct de vedere organizatoric, tehnic, financiar, comercial, al guvernantei corporative, samd?		
20	Planul de administrare prezintă acțiunile de guvernanta corporativă pe care Consiliul de Administrație dorește să le implementeze?		
21	Planul de administrare este un document public, pe site-ul IP?		
Transparență			
22	La secțiunea de guvernanta corporativă de pe site-ul IP sunt prezentate, în ordine cronologică toate rapoartele Consiliul de Administrație (semestriale și anuale)?		
23	Prin grija Consiliului de Administrație pe site-ul IP este publicată politica privind remunerațiile?		
24	Situațiile financiare anuale ale IP au fost publicate în maxim 48 de ore de la aprobare, distinct pe pagina web a IP la secțiunea de guvernanta?		
25	Raportările contabile semestriale au fost publicate în maxim 45 de zile de la încheierea semestrului?		
Pe pagina WEB a IP au fost publicate următoarele informații:			
26	Principii strategice/strategia de dezvoltare pe termen mediu și lung a IP		
27	Organigrama		
28	Lista tuturor membrilor Consiliului de Administrație		
29	Declarațiile de avere, dacă este cazul, conform reglementărilor în vigoare		
30	Biografiile membrilor Consiliului de Administrație și ale Conducerii Executive		
31	Materialele discutate în AGA și rezultatul votului (disponibile fără parolă, către publicul larg)		
32	Codul de conduită al întreprinderii publice		
33	Codul de Etică al întreprinderii publice		
34	Forma cadru a contractului de mandat al membrilor Consiliului de Administrație		

NOTA:

Se va răspunde prin DA sau NU setului de 34 întrebări precizate mai sus, referitoare la atribute de guvernanta corporativă. Dacă răspunsul este DA, valoarea atributului este 1 punct (atributul a fost adoptat de către societatea Administrare Active Sector 3 SRL). Dacă răspunsul este NU, valoarea atributului este 0 puncte (atributul nu fost încă adoptat).

Tinte propuse:

2019 ≥ 28 puncte

2020 ≥ 30 puncte

2021 ≥ 32 puncte

PREȘ

E DE ȘEDINȚĂ

ANEXA nr. 2

SITUAȚIE INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ PROPUȘI PENTRU ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3 PERIOADA 2019-2021

HCL 3 nr. 267/16.05.2019

Categorie indicator	FINANCIARI				NEFINANCIARI			
	Flux de numerar	Cost	Profitabilitate	Venituri	Politici social-guvernamentale	Productivitatea activelor	Satisfactia clientilor	Guvernanta corporativa
Indicator de performanta asociat indicatorului cheie	Rata de rotatie a datoriilor	Cheltuieli medii anuale cu servicii de asistenta medicala/salariat	Marja profitului brut	Cresterea veniturilor din vanzarea produselor finite,	Reducerea concediului restant mai mare de 16 zile	Cresterea cantitatii vandute de produse finite (beton, asfalt, prefabricate)	Evaluarea pozitiva a activitatii de catre clienti	Chestionar privind gradul de implementare a guvernanta corporativa
Formula de calcul indicator	Totalul General al Achizițiilor / Datorii medii* *datorii medii = (datorii la 01.01. a.c. + datorii la 31.12.a.c.)/2	(Cheltuieli servicii SSM/SU + Cheltuieli servicii medicina muncii + Ajutoare medicale)/numar mediu salariați	(Profit brut / Venituri totale) X 100%	(Venituri din vanzare produse finite an curent / Venituri din vanzare produse finite an anterior) X 100%	(Numar salariați activi avand concediu neefectuat la 31 decembrie mai mare de 16 zile / Numar salariați activi la 31 decembrie) X 100%	(Cantitate (tone/mc) vanduta de produse finite an curent / Cantitate (tone/mc) vanduta de produse finite an anterior) X 100%	(Numar recomandari pozitive privind serviciile prestate si/sau produsele furnizate acordate/ Numar recomandari solicitate*) X 100% * numar recomandari solicitate ≥ 10	Total puncte acumulate
U.M. indicator de performanta	ori	lei	%	%	%	%	%	punct
Tinta indicator de performanta realizat pentru 2019	84,33	1000	2	120	30	120	70	28
Tinta indicator de performanta realizat pentru 2020	84,66	1100	2	103	28	103	73	30
Tinta indicator de performanta realizat pentru 2021	85	1200	2	103	26	103	75	32

PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ