
PLAN DE ADMINISTRARE
SOCIETATEA ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3 S.R.L
2022–2026

Odorog George - Costin, Președintele Consiliului de Administrație

Ciocan Ioana-Ruxandra, Membru al Consiliului de Administrație

Necula Ciprian Relu, Membru al Consiliului de Administrație

Nedelcu Petre, Membru al Consiliului de Administrație

Furdu Carmen Florentina, Membru Provizoriu al Consiliului de Administrație

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
- 2.3. Atributii CA

CAPITOLUL 3. MISIUNE, STRATEGIE SI PRINCIPII DE ADMINISTRARE

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

CAPITOLUL 4. OBIECTIVE 2022-2026

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

CAPITOLUL 5. COMPONENTA DE MANAGEMENT 2025-2026

- 5.1. Obiectivele, misiunea, acțiunile si resursele ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3 S.R.L.
 - 5.2. Indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pentru derularea activității ADMINISTRARE ACTIVE SECTOR 3 S.R.L.
-

CAPITOLUL 6. CONCLUZII

6.1. Indicatori cheie de performanta.

CAPITOLUL 1. INTRODUCERE

1.1. Notiuni introductive:

Planul de administrare pentru perioada 2022-2026 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.**

Acesta prezintă viziunea managerial - administrativă a membrilor Consiliului de Administrație asupra perspectivelor societății pentru următorii ani, 2022-2026, astfel încât să se obțină rezultatele așteptate de autoritatea tutelă, în limita parametrilor stabiliți de indicatorii financiari și nefinanțari și cu raportare directă la scrisoarea de așteptări aprobată prin HCLS3 nr. 146/24.06.2021.

Planul de administrare devine, astfel o importantă pârghie 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 strategia 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.

1.2. Cadrul legal:

Activitatea societății se desfășoară în conformitate cu prevederile:

-  Legii societăților nr. 31/1990, cu modificările și completările ulterioare;
-  Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;

-  HG 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta 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.;

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. Odorog George Costin, 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 Deszăpezire 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 de 138.020.000 lei, aport în numerar. Capitalul social este divizat în 138.020 părți sociale, fiecare în valoare nominală de 1.000 lei, subscris și vărsat în numerar de asociați, după cum urmează: 138.010.000 lei corespunzător unui număr de 138.010 părți sociale Sectorul 3 al Municipiului București prin Consiliul Local al Sectorului 3 și 10.000 lei corespunzător a 10 părți sociale Societatea SD3 – SALUBRITATE ȘI DESZĂPEZIRE S3 S.R.L.”

Participarea la profit și pierderi a Asociaților este corespunzătoare cotei de participare la capitalul social, respectiv Sectorul 3 al Municipiului București prin Consiliul Local al Sectorului 3 cu cota de 99,9928% și Societatea SD3 – SALUBRITATE ȘI DESZĂPEZIRE S3 S.R.L. cu cota de 0,0072%.

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 recipienți, 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 - Depozități
 - 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
 - 7219 – Cercetare – dezvoltare în alte științe naturale și inginerie
 - 7721 - Activități de închiriere și leasing cu bunuri recreative 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 tangibile n.c.a.
 - 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 interpretare 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 - Bâlciri și parcuri de distracții
-

9329 - Alte activități recreative și distractive n.c.a.

9609 - Alte activități de servicii n.c.a.

2.2. AGA:

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**:

Adunarea Generală a Asociaților are următoarele atribuții principale:

- hotărăște modificarea Actului Constitutiv;
- hotărăște schimbarea obiectului de activitate al Societății;
- hotărăște majorarea sau reducerea capitalului social;
- hotărăște asupra însușirii rezultatelor anuale;
- hotărăște cu privire la fuzionarea, divizarea sau dizolvarea Societății;
- numește, revocă și descarcă de gestiune Administratorii și acordă putere de reprezentare oricărui reprezentant;
- discută, aprobă sau modifică situațiile financiare anuale, pe baza rapoartelor prezentate de consiliul de administrație și de auditorul financiar și fixează dividendul, potrivit legii.
- aprobă programul de activitate și bugetul Societății (inclusiv investițiile și finanțările), modifică planul de activitate și bugetul și stabilește politica de prețuri (remunerația pentru activitățile Societății);
- numește cenzorii Societății, le stabilește remunerația, îi descarcă de gestiune și îi revocă;
- ia hotărâri cu privire la crearea și desființarea filialelor, reprezentantelor, agențiilor, punctelor de lucru și a altor asemenea sedii secundare, dacă aceste hotărâri nu au fost stabilite prin bugetul Societății;
- hotărăște crearea de societăți mixte cu terțe persoane fizice sau juridice, dacă astfel de hotărâri nu au fost stabilite prin bugetul Societății;
- ia hotărâri în ceea ce privește împrumuturile bancare și acordarea de garanții;

- hotărăște cu privire la acționarea în justiție a Administratorilor și/sau a cenzorilor pentru pagube pricinuite Societății;
- hotărăște în orice alta problemă importantă privind activitatea Societății.

2.3 Atribuțiile Consiliului de Administrație:

În conformitate cu prevederile legale aplicabile, actul constitutiv și scrisoarea de așteptări, administrarea societății este asigurată de un Consiliu de Administrație, format din 5 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.

Actualul Consiliu de Administrație a început mandatul la data de 22.06.2022, ca urmare a selecției derulate de autoritatea tutelară.

Conform Actului Constitutiv, **sunt de competența Consiliului de Administrație deciziile** privind:

- stabilirea nivelului de salarizare și alte drepturi, în condițiile legii, pentru personalul angajat;
- aprobarea structurii organizatorice și a numărului de posturi necesare în vederea bunei funcționări a societății precum și modificarea organigramei societății condiționată de necesitatea restructurării societății;
- adoptarea Regulamentului de Ordine Interioară, a Regulamentului de guvernare corporativă a Societății, precum și orice alte regulamente necesare în buna funcționare a societății;

- aprobarea sancțiunilor pecuniare sau de altă natură pentru personalul angajat;
- supunerea, în fiecare an, spre aprobarea Adunării Generale a Asociațiilor, în termen de cel mult 3 luni de la încheierea exercițiului financiar încheiat, a raportului cu privire la activitatea societății, precum și a proiectului de program de activitate și a proiectului de buget de venituri și cheltuieli pe exercițiul financiar următor;
- mutarea sediului social și înființarea / desființarea de filiale și sedii secundare - sucursale, reprezentanțe, agenții, puncte de lucru sau alte asemenea unități fără personalitate juridică;
- sunt de competența Consiliului de Administrație aprobarea operațiunilor juridice care depășesc valoarea de 10.000 (zece mii) Euro exclusiv T.V.A., în echivalent lei la cursul de schimb al BNR din data aprobării operațiunii, valoare aferentă fiecărei operațiuni singulare sau operațiunii a cărei executare se desfășoară în mod succesiv;
- executarea oricăror alte acțiuni date în competența sa, potrivit legii, de către Adunarea Generală a Asociațiilor;
- determinarea liniilor directoare esențiale în dezvoltarea societății, în conformitate cu obiectul și scopurile activității acesteia;
- aprobarea planurilor și măsurilor privind instruirea personalului angajat al societății precum și aprobarea suplimentării personalului angajat sau a desfacerii contractelor individuale de muncă;
- înaintarea de propuneri Asociațiilor pentru numirea, demiterea sau înlocuirea membrilor Consiliului de Administrație;
- numirea persoanelor ce vor ocupa funcțiile de Director General, Director Executiv, Director Financiar sau orice alte funcții de conducere, administrare sau execuție și stabilirea competențelor aferente acestor funcții;
- aprobarea planurilor lunare și trimestriale de încasări și plăți;

Consiliul de Administrație mai are și următoarele atribuții:

- i. exercita controlul asupra modului in care Directorul General si ceilalti Directori conduc Societatea;
- ii. avizeaza bugetul de venituri si cheltuieli;
- iii. aproba planul de management întocmit de Directorul General si/sau de ceilalti Directori;
- iv. aproba Raportul Directorului General si Rapoartele Directorilor;
- v. propune adunării generale numirea si revocarea auditorului financiar, precum si durata minina a contractului de audit.
- vi. aproba structura organizatorica a Societății si numărul de posturi precum si Regulamentul de Organizare si Funcționare al Societății;

Conform Actului Constitutiv, Consiliul de Administrație delegea conducerea societății unuia sau mai multor Directori, numind pe unul dintre ei Director General.

Directorul General reprezintă Societatea in relațiile cu tertii si in Justiție. Consiliul de Administrație reprezintă Societatea in relația cu Directorii.

Directorii sunt responsabili cu luarea tuturor masurilor aferente conducerii societății, in limitele obiectului de activitate al Societății si cu respectarea competentelor exclusive rezervate de lege sau de actul constitutiv Consiliului de Administrație si Adunării Generale a Acționarilor.

Directorul General si Directorii numiți de Consiliul de Administrație au atribuțiile stabilite prin contractele de mandat aprobate prin decizie a Consiliului de Administrație. Directorul General va coordona si monitoriza activitatea Directorilor numiți de Consiliul de Administrație.

Directorul General si Directorii au obligația de a-si exercita mandatul cu prudenta si diligenta unui bun administrator, cu loialtate, in interesul Societății si nu are voie sa divulge informații considerate secrete de afaceri ale Societății, atat pe durata exercitării mandatului de Director General/Director, cat si pentru o perioada de 5 ani după incetarea acestei funcții.

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 guvernantei 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 îmbunătății 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 Asociaților 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 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 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 guvernare 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 finanțare 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 finanțare și politica de investiții, astfel încât

performanța economică a societății să se reflecte în gradul de satisfacere a cetățenilor / clienților;

CAPITOLUL 4. OBIECTIVE 2022-2026:

4.1. Autoritatea publică tutelară, prin Scrisoarea de Așteptări, a stabilit pentru societate următoarele obiective pentru îndeplinirea cărora vor fi depuse toate diligențele de către membrii Consiliului de Administrație:

A) Referitor la EFICIENȚA ECONOMICĂ:

- Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor să se realizeze cu costuri minime;
- Promovarea unei politici de stabilire a prețurilor astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare.

B) Referitor la MODERNIZAREA și ÎMBUNĂTĂȚIREA SERVICIILOR:

- Modernizarea bazei materiale a societății care să permită derularea activităților în parametri de eficiență stabiliți;
- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității;
- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi.

C) Referitor la ORIENTAREA CĂTRE CLIENT:

- Preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse

D) Referitor la COMPETENȚA PROFESIONALĂ:

- Creșterea eficienței generale a companiei printr-o corectă dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- Instruirea permanentă a personalului pentru creșterea gradului de profesionalism;

- Crearea unui mediu favorabil învățării în companie și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne pentru oferirea de oportunități materiale și de training.

E) Referitor la GRIJA PENTRU MEDIU:

- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului.

Obiectivele de mai sus sunt centrate pe creșterea performanțelor de ansamblu ale societății prin realizarea indicatorilor de performanță dar și realizarea de noi investiții din surse proprii sau surse atrase care să asigure reducerea costurilor de producție și a serviciilor.

4.2. Analiza situației actuale:

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.

Conform actului constitutiv, societatea desfășoară și alte activități secundare, precum fabricarea altor materiale de construcții, administrarea imobilelor pe baza de comision sau contract, prestare servicii închiriere s.a.m.d.

Menționăm faptul că societatea realizează în continuare și venituri din **servicii de închiriere** având în vedere imobile aflate la dispoziție în proprietate 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.

Societatea are înregistrate următoarele sedii secundare/puncte de lucru:

1. Bucuresti, Sectorul 3, strada Jean-Alexandru Steriadi, nr. 17, cladire multifunctionala;
2. Jud. Ilfov, Ors. Popesti-Leordeni, Sos. de Centura, nr. 111, fabrica de betoane si prefabricate din beton;
3. Jud. Ilfov, comuna Glina, sat Catelu, str. Industriilor, nr. 22.

Analiza SWOT

Puncte tari:

- Clientelă stabilă;
- Posibilitatea realizării obiectelor de activitate cu dotările proprii;
- Obiect de activitate diversificat;
- Personal motivat prin plata la timp a salariilor;
- Utilaje multifuncționale care permit folosinta pe întreaga durată a celor patru anotimpuri, aceste utilaje ducând la optimizarea costurilor și a calității serviciilor prestate.

Puncte slabe:

- Situația financiară a companiei;
- Lipsa forței de muncă calificată în anumite puncte cheie ale societății;
- Nivelul scăzut de digitalizare al societății;
- Costuri ridicate de exploatare.

Oportunități:

- Posibilitatea accesării fondurilor și programelor nerambursabile;
- Plata salariilor la timp.

Amenințări:

- Situația economică la nivel național – inflație galopantă, creșterea prețurilor carburanților, energiei și materiilor prime;
- Zona de conflict de la granița de est a țării cu puternic impact social și economic.

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. COMPONENTA DE MANAGEMENT 2025-2026

Administrare Active Sector 3 S.R.L. este o societate cu răspundere limitată, având ca asociat majoritar Sectorul 3 al Municipiului București. Activitatea principală constă în fabricarea produselor din beton pentru construcții. Prezentul plan managerial pentru perioada 2024-2026 stabilește obiectivele strategice și direcțiile de dezvoltare ale societății.

5.1. Obiective strategice

Eficientizarea activităților operaționale

- Optimizarea proceselor de producție pentru creșterea productivității.
- Implementarea unui sistem de management al calității conform standardelor ISO 9001.
- Automatizarea unor etape din procesul de fabricație pentru reducerea costurilor de producție.

Creșterea veniturilor și diversificarea portofoliului de produse

- Dezvoltarea unor noi produse din beton, adaptate cerințelor pieței.
- Extinderea bazei de clienți prin strategii de marketing și parteneriate comerciale.
- Implementarea unui sistem de vânzări online pentru produsele fabricate.

Investiții în infrastructură și echipamente

- Modernizarea și achiziția de utilaje performante pentru îmbunătățirea calității produselor.
- Realizarea unor investiții pentru creșterea capacității de producție.
- Implementarea unui sistem de gestionare eficientă a resurselor.

Dezvoltarea resurselor umane

- Organizarea de programe de formare profesională pentru angajați.
- Creșterea gradului de retenție a personalului prin pachete de beneficii competitive.
- Promovarea unui mediu de lucru sigur și motivant.

Asigurarea unei guvernante corporative eficiente

- Consolidarea mecanismelor de control intern și raportare financiară.
- Implementarea unor proceduri transparente de achiziții și contractare.
- Creșterea nivelului de conformitate cu legislația specifică domeniului de activitate.

Administrare Active Sector 3 S.R.L. își propune, pentru următorii doi ani, o serie de măsuri menite să îmbunătățească eficiența operațională și productivitatea, prin optimizarea proceselor de producție, digitalizarea activităților administrative, dezvoltarea competențelor angajaților și managementul eficient al resurselor.

Un prim obiectiv strategic îl reprezintă optimizarea proceselor de producție, având în vedere reducerea costurilor operaționale și creșterea randamentului fabricării produselor din beton. În acest sens, se va urmări automatizarea parțială a liniilor de producție prin implementarea unor echipamente moderne care să reducă dependența de forța de muncă și să optimizeze consumul de materii prime. Totodată, standardizarea proceselor de fabricație va asigura un nivel constant al calității și va contribui la diminuarea pierderilor. În paralel, se va introduce un sistem de întreținere preventivă a echipamentelor, pentru a reduce timpii de nefuncționare, iar fluxul logistic intern va fi optimizat astfel încât să se elimine timpii morți și să se îmbunătățească gestionarea materiilor prime și a produselor finite. Implementarea acestor măsuri va conduce la o reducere a costurilor de producție per unitate și la o creștere a productivității per angajat, concomitent cu diminuarea timpilor de inactivitate a echipamentelor

Un alt pilon esențial pentru creșterea eficienței operaționale îl constituie digitalizarea și automatizarea proceselor administrative. În acest sens, se va implementa un sistem ERP (Enterprise Resource Planning) care va asigura o gestionare integrată a producției, achizițiilor și vânzărilor, permițând un control mai precis al resurselor. De asemenea, se va introduce un sistem de raportare automată a performanței, oferind vizibilitate în timp real asupra indicatorilor operaționali. Digitalizarea proceselor de facturare și gestiune a comenzilor va reduce birocrăția și va minimiza întârzierile, ceea ce va contribui la scurtarea timpului de procesare a comenzilor și la reducerea costurilor administrative. Prin aceste măsuri, se va îmbunătăți acuratețea datelor raportate, oferind astfel o bază solidă pentru luarea deciziilor strategice.

O componentă fundamentală a acestui proces de optimizare o reprezintă eficientizarea forței de muncă și dezvoltarea competențelor angajaților. În vederea unei mai bune alocări a resurselor umane, se va realiza o analiză detaliată a posturilor și o redistribuire optimă a sarcinilor, eliminând

redundanțele și maximizând productivitatea fiecărui angajat. Totodată, vor fi organizate sesiuni de instruire și certificare pentru personalul tehnic și de producție, astfel încât aceștia să fie pregătiți să utilizeze noile tehnologii și să contribuie activ la eficientizarea proceselor. Implementarea unui sistem de evaluare a performanței, bazat pe indicatori clari de productivitate și eficiență, va permite o monitorizare mai riguroasă a rezultatelor individuale și colective. Aceste măsuri vor duce la o creștere a productivității muncitorilor, la reducerea fluctuației de personal și la îmbunătățirea nivelului de competență pentru cel puțin 80% dintre angajați.

Nu în ultimul rând, optimizarea managementului resurselor financiare și materiale reprezintă un aspect esențial pentru creșterea eficienței operaționale. În acest sens, se va implementa o strategie de achiziții care să permită obținerea unor condiții comerciale mai avantajoase din partea furnizorilor, reducând astfel costurile de achiziție. Totodată, se va urmări minimizarea risipei de materiale prin utilizarea unor tehnologii de reciclare și printr-un control mai strict al consumului de materii prime. Un sistem de control bugetar riguros va fi introdus pentru a monitoriza cheltuielile și pentru a preveni alocările ineficiente de resurse. Prin aceste măsuri, pierderile de materiale vor fi reduse, iar marja de profit operațională va înregistra o creștere.

Administrare Active Sector 3 S.R.L. își propune, în următorii doi ani, extinderea și diversificarea portofoliului de produse și servicii, având ca obiectiv creșterea competitivității pe piață, atragerea unor noi segmente de clienți și valorificarea oportunităților existente în sectorul construcțiilor. Această strategie va fi implementată prin introducerea unor noi game de produse din beton, dezvoltarea unor servicii conexe și consolidarea poziției societății în domeniul său de activitate.

Un prim obiectiv îl reprezintă diversificarea produselor fabricate, prin introducerea unor soluții inovatoare și adaptate cerințelor pieței. În acest sens, se va realiza o analiză detaliată a cererii și a tendințelor din industria construcțiilor, identificându-se segmentele cu potențial ridicat de creștere. Societatea va investi în dezvoltarea unor produse din beton cu caracteristici îmbunătățite, precum elemente prefabricate cu eficiență energetică ridicată, produse din beton arhitectural destinate amenajărilor urbane, precum și materiale personalizate pentru proiecte specifice. De asemenea, vor fi explorate posibilități de integrare a tehnologiilor moderne, cum ar fi utilizarea aditivilor

speciali pentru creșterea durabilității produselor și reducerea impactului asupra mediului. Această diversificare va permite societății să își extindă piața de desfacere și să își optimizeze veniturile prin creșterea valorii adăugate a produselor oferite.

Pe lângă dezvoltarea de noi produse, societatea va introduce și servicii conexe, menite să adauge valoare și să îmbunătățească experiența clienților. În acest sens, va fi implementat un sistem de consultanță tehnică pentru clienți, prin care aceștia vor beneficia de recomandări specializate privind utilizarea optimă a produselor din beton. De asemenea, se va analiza posibilitatea furnizării unor servicii de transport și livrare optimizate, astfel încât să se asigure un timp de livrare redus și o mai mare flexibilitate în relația cu beneficiarii. În paralel, se vor dezvolta parteneriate strategice cu constructori și dezvoltatori imobiliari pentru a asigura o cerere constantă și pentru a integra produsele societății în proiecte de infrastructură de amploare.

Un alt aspect esențial al dezvoltării portofoliului de produse și servicii este alinierea acestora la cerințele de sustenabilitate și eficiență ecologică. În acest context, Administrare Active Sector 3 S.R.L. va explora utilizarea unor materii prime alternative și implementarea unor procese de producție cu un impact redus asupra mediului. Se va analiza, de asemenea, posibilitatea reciclării deșeurilor rezultate din producție și reintegrarea acestora în fluxul tehnologic, contribuind astfel la reducerea costurilor și la respectarea standardelor de mediu.

Pentru a sprijini această strategie de dezvoltare, societatea va aloca resurse financiare pentru cercetare și inovare, urmărind identificarea celor mai eficiente soluții tehnice și comerciale. Se va încuraja colaborarea cu institute de cercetare și universități pentru testarea și validarea noilor produse, asigurând astfel conformitatea acestora cu standardele de calitate și siguranță.

Pentru a asigura o creștere sustenabilă și o utilizare optimă a resurselor, Administrare Active Sector 3 S.R.L. își propune, în următorii doi ani, o analiză detaliată a proceselor interne și implementarea unor măsuri de optimizare menite să reducă costurile operaționale și să îmbunătățească eficiența activităților desfășurate. Strategia va fi centrată pe optimizarea fluxurilor de producție, reducerea risipei de materiale și resurse, digitalizarea proceselor administrative și îmbunătățirea managementului financiar.

Un prim pas în acest demers îl reprezintă realizarea unui audit operațional complex, care să identifice punctele slabe și zonele în care există ineficiențe. Pe baza rezultatelor acestui audit, vor fi implementate soluții pentru standardizarea și automatizarea proceselor de producție, reducerea pierderilor de materii prime și optimizarea utilizării forței de muncă. Automatizarea unor etape-cheie din producție va duce la diminuarea dependenței de factorul uman în procese repetitive, reducerea erorilor și îmbunătățirea calității produselor finite. În același timp, se va introduce un sistem de monitorizare a consumului de resurse, care va permite identificarea și eliminarea pierderilor inutile.

Un alt element central al strategiei de optimizare îl constituie digitalizarea proceselor interne. Implementarea unui sistem integrat de tip ERP (Enterprise Resource Planning) va permite gestionarea centralizată a activităților, îmbunătățind transparența și acuratețea informațiilor. Astfel, fluxurile de achiziții, vânzări, producție și gestiune a stocurilor vor fi sincronizate în timp real, ceea ce va reduce timpul de procesare a comenzilor, va îmbunătăți controlul asupra stocurilor și va contribui la o mai bună planificare a producției. Totodată, digitalizarea documentelor și automatizarea proceselor administrative vor contribui la reducerea volumului de muncă manuală și la scăderea costurilor operaționale.

În ceea ce privește gestionarea resurselor financiare, se va implementa un sistem riguros de control al costurilor, bazat pe alocarea eficientă a bugetului și eliminarea cheltuielilor nejustificate. Se vor analiza periodic indicatorii financiari și se vor adopta măsuri de optimizare a fluxurilor de numerar pentru a asigura stabilitatea financiară a societății. În plus, se va îmbunătăți procesul de negociere cu furnizorii, urmărindu-se obținerea unor condiții comerciale mai avantajoase și reducerea costurilor de achiziție prin contracte pe termen lung și achiziții centralizate.

O componentă esențială a optimizării proceselor interne o reprezintă și eficientizarea managementului resurselor umane. Se va realiza o analiză a structurii organizaționale, în vederea redistribuirii eficiente a sarcinilor și eliminării pozițiilor redundante. În paralel, se va introduce un sistem de evaluare a performanței angajaților, bazat pe indicatori de productivitate, pentru a încuraja implicarea activă și creșterea eficienței individuale și colective. De asemenea, se vor

organiza sesiuni periodice de formare profesională, astfel încât personalul să fie pregătit să utilizeze noile tehnologii și să contribuie activ la procesele de optimizare.

În vederea extinderii activității și creșterii sustenabile a veniturilor, Administrare Active Sector 3 S.R.L. își propune, pentru următorii doi ani, o strategie proactivă de identificare și atragere a noi clienți și parteneri. Această strategie va fi bazată pe diversificarea canalelor de vânzare, dezvoltarea unor parteneriate strategice, consolidarea prezenței pe piață și implementarea unor politici comerciale competitive.

Un prim obiectiv esențial este realizarea unei analize de piață detaliate pentru a identifica segmentele cu potențial ridicat de creștere și cerințele specifice ale acestora. Pe baza acestor date, societatea va adapta portofoliul de produse și servicii pentru a răspunde mai eficient nevoilor pieței. Totodată, se vor identifica oportunități de dezvoltare în domeniul infrastructurii, al construcțiilor comerciale și rezidențiale, precum și în sectorul public, prin participarea la licitații organizate de autoritățile locale și centrale.

O componentă importantă a acestei strategii este consolidarea relațiilor cu actualii clienți și atragerea unor noi beneficiari prin oferte personalizate și flexibilitate comercială. În acest sens, vor fi introduse pachete de servicii integrate, care să includă nu doar livrarea produselor din beton, ci și consultanță tehnică, soluții logistice și asistență post-vânzare. De asemenea, se vor implementa politici de fidelizare a clienților existenți prin acordarea de discounturi pentru volume mari și prin stabilirea unor parteneriate pe termen lung.

În paralel, societatea va intensifica eforturile de promovare și extindere a vizibilității pe piață. Se va investi în marketing digital, utilizând platforme online pentru a crește notorietatea brandului și pentru a atrage noi clienți. Un website optimizat, cu funcționalități de solicitare ofertă și prezentare detaliată a produselor, va facilita procesul de achiziție. În plus, se vor derula campanii de promovare pe rețele sociale și prin intermediul unor platforme specializate în domeniul construcțiilor, asigurând astfel o comunicare eficientă cu publicul-țintă.

Un alt element strategic este dezvoltarea unor parteneriate solide cu companii din domenii complementare, precum constructori, dezvoltatori imobiliari, arhitecți și firme de infrastructură. Aceste colaborări vor permite extinderea portofoliului de clienți și vor asigura un flux constant de comenzi. În plus, vor fi explorate oportunități de colaborare cu instituții financiare pentru a facilita accesul clienților la soluții de finanțare avantajoase pentru achiziția produselor din beton.

Pe termen mediu, Administrare Active Sector 3 S.R.L. va analiza și oportunitatea extinderii pe piețe externe prin dezvoltarea unor parteneriate cu distribuitori internaționali și prin participarea la târguri și expoziții din domeniul construcțiilor. Această direcție strategică va permite companiei să își diversifice sursele de venit și să își crească competitivitatea pe termen lung.

Administrare Active Sector 3 S.R.L. își propune, în următorii doi ani, o strategie amplă de îmbunătățire a calității produselor și serviciilor oferite, având ca obiectiv principal consolidarea poziției pe piață și creșterea gradului de satisfacție a clienților. Această strategie se va baza pe modernizarea proceselor de producție, implementarea unor standarde ridicate de control al calității, formarea continuă a personalului și diversificarea ofertei în conformitate cu cerințele pieței.

Un prim aspect esențial este optimizarea procesului de fabricație prin introducerea unor tehnologii moderne și utilizarea de materii prime de înaltă calitate. Se vor analiza și implementa soluții de automatizare și digitalizare a liniilor de producție, ceea ce va permite un control mai strict asupra parametrilor tehnici ai produselor fabricate. Investițiile în echipamente performante și în soluții inovatoare vor contribui la creșterea durabilității și rezistenței produselor din beton, reducând în același timp risipa de materiale și consumul de energie.

De asemenea, va fi implementat un sistem riguros de control al calității, care va include verificări periodice ale materiilor prime, teste de laborator pentru evaluarea proprietăților fizico-mecanice ale produselor și monitorizarea continuă a proceselor de fabricație. În acest sens, societatea va alinia produsele sale la cele mai recente standarde naționale și internaționale din domeniul construcțiilor, obținând certificări care să ateste calitatea și conformitatea acestora.

O altă direcție importantă este creșterea competențelor angajaților prin programe de formare continuă și specializare. Personalul implicat în producție, controlul calității și relațiile cu clienții va beneficia de sesiuni periodice de instruire pentru a asimila cele mai bune practici din industrie. Astfel, echipa va putea implementa eficient procedurile de calitate și va răspunde prompt cerințelor clienților, contribuind la îmbunătățirea serviciilor oferite.

În paralel, se va acorda o atenție deosebită feedback-ului primit din partea clienților, utilizându-se mecanisme de colectare și analiză a sugestiilor acestora. Pe baza informațiilor obținute, vor fi ajustate caracteristicile produselor și serviciilor pentru a răspunde cât mai bine nevoilor beneficiarilor. De asemenea, vor fi dezvoltate soluții personalizate pentru proiecte speciale, asigurând astfel un grad ridicat de flexibilitate și adaptabilitate în raport cu cerințele pieței.

Nu în ultimul rând, societatea va implementa măsuri pentru asigurarea sustenabilității produselor fabricate. Se va pune un accent deosebit pe utilizarea unor materiale ecologice și pe reducerea impactului asupra mediului în procesul de producție. Prin aplicarea unor tehnologii moderne și prin optimizarea consumului de resurse, Administrare Active Sector 3 S.R.L. își va consolida reputația ca un producător responsabil și inovator în domeniul materialelor de construcții.

Prin aceste inițiative, societatea urmărește să își îmbunătățească competitivitatea, să crească gradul de fidelizare a clienților și să își consolideze poziția pe piață. Implementarea unor standarde ridicate de calitate, modernizarea proceselor de producție și dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre excelență vor asigura o creștere sustenabilă și o poziționare strategică favorabilă pe termen lung.

Administrare Active Sector 3 S.R.L. își propune, în următorii doi ani, să implementeze o serie de măsuri pentru îmbunătățirea sistemelor de management și control, având ca obiectiv creșterea calității produselor și serviciilor, optimizarea resurselor și asigurarea unei eficiențe operaționale sporite. Această strategie va include digitalizarea proceselor, standardizarea procedurilor interne, consolidarea mecanismelor de raportare și control, precum și alinierea la cele mai bune practici internaționale în domeniul managementului calității.

Un prim pas în această direcție va fi implementarea unui sistem informatic integrat (ERP – Enterprise Resource Planning), care va permite monitorizarea în timp real a tuturor activităților companiei, de la producție și gestiunea stocurilor până la vânzări, resurse umane și management financiar. Acest sistem va asigura o mai bună coordonare între departamente, va reduce erorile operaționale și va facilita luarea unor decizii strategice bazate pe date exacte și actualizate.

În paralel, societatea va menține certificarea sistemelor de management al calității conforme cu standardele internaționale, precum ISO 9001:2015, pentru a asigura un control riguros asupra proceselor de producție și a garanta respectarea celor mai înalte standarde de calitate. Acest demers va include stabilirea unor proceduri clare de control al calității, audituri interne periodice și implementarea unor mecanisme eficiente de corectare a eventualelor neconformități.

Un alt aspect esențial va fi îmbunătățirea proceselor de raportare și monitorizare a performanței, prin definirea unor indicatori-cheie de performanță (KPI) relevanți pentru fiecare departament. Acești indicatori vor permite evaluarea eficienței operaționale, a productivității și a calității produselor, oferind în același timp o bază solidă pentru optimizarea continuă a activităților. Totodată, vor fi dezvoltate mecanisme de feedback intern și extern, care vor permite ajustarea rapidă a strategiilor în funcție de evoluția pieței și de cerințele clienților.

Pentru a asigura o mai bună transparență și un control eficient asupra resurselor financiare, vor fi implementate măsuri de consolidare a sistemelor de gestiune financiară și audit. Aceste măsuri vor include automatizarea proceselor de facturare și contabilitate, optimizarea fluxurilor de numerar și adoptarea unor politici stricte de control al costurilor. Prin aceste inițiative, compania va putea preveni riscurile financiare și va asigura o administrare eficientă a resurselor disponibile.

Nu în ultimul rând, societatea va investi în dezvoltarea competențelor manageriale și operaționale ale angajaților, prin programe de formare continuă axate pe managementul calității, utilizarea noilor tehnologii și aplicarea celor mai bune practici în domeniul administrativ și operațional. Prin crearea unei culturi organizaționale bazate pe performanță, inovație și responsabilitate, Administrare Active Sector 3 S.R.L. va putea asigura un nivel ridicat de eficiență și calitate în toate aspectele activității sale.

Prin implementarea acestor măsuri, compania își propune să reducă erorile operaționale cu cel puțin 20%, să îmbunătățească timpii de procesare a comenzilor și să crească gradul de satisfacție al clienților prin livrarea constantă de produse și servicii de înaltă calitate. Optimizarea sistemelor de management și control va reprezenta un pilon esențial în strategia de dezvoltare pe termen lung, asigurând stabilitatea și competitivitatea companiei pe piață.

Administrare Active Sector 3 S.R.L. își propune să adopte o abordare strategică în implementarea principiilor de guvernanță corporativă și a prevederilor Ordonanței de Urgență nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, având ca obiectiv principal creșterea transparenței, eficienței decizionale și responsabilității în cadrul companiei. Această direcție strategică va contribui la consolidarea unui management performant, la îmbunătățirea mecanismelor de control intern și la asigurarea unei administrări eficiente a resurselor.

Un prim pas esențial în acest proces va fi alinierea structurii de guvernanță a societății la cerințele legale și la bunele practici internaționale. În acest sens, vor fi definite clar rolurile și responsabilitățile Consiliului de Administrație, ale directorilor executivi și ale celorlalte structuri de conducere, asigurând separarea clară a atribuțiilor și evitarea conflictelor de interese. Se va pune un accent deosebit pe întărirea funcției de control și supraveghere exercitată de Consiliul de Administrație, prin introducerea unor mecanisme eficiente de raportare și evaluare periodică a performanței managementului.

În paralel, va fi elaborat și implementat un sistem de management bazat pe obiective strategice și indicatori de performanță (KPI), în conformitate cu cerințele OUG nr. 109/2011. Se vor stabili criterii clare pentru evaluarea activității directorilor și a membrilor Consiliului de Administrație, astfel încât deciziile de management să fie fundamentate pe rezultate cuantificabile și pe obiective bine definite. De asemenea, vor fi adoptate măsuri pentru asigurarea unei remunerări corecte și motivate a echipei de conducere, corelată cu performanța individuală și organizațională.

Pentru a îmbunătăți transparența și accesul publicului la informațiile privind activitatea companiei, vor fi dezvoltate mecanisme eficiente de raportare și comunicare. Administrare Active Sector 3 S.R.L. va publica periodic rapoarte privind performanța financiară, strategiile de dezvoltare,

implementarea programelor de investiții și respectarea principiilor de guvernanță corporativă. Aceste informații vor fi puse la dispoziția autorităților publice, a acționarilor și a tuturor părților interesate, asigurând un nivel ridicat de transparență și responsabilitate.

Totodată, va fi consolidată funcția de audit intern și control managerial, astfel încât să se asigure respectarea reglementărilor în vigoare și reducerea riscurilor operaționale. Se vor implementa proceduri clare de identificare, evaluare și gestionare a riscurilor, în concordanță cu cerințele legale și cu bunele practici din domeniu. Auditul intern va avea un rol activ în monitorizarea conformității activităților companiei cu prevederile OUG nr. 109/2011, contribuind astfel la îmbunătățirea continuă a proceselor de guvernanță.

Un alt element-cheie al acestei strategii va fi dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe etică, integritate și responsabilitate. În acest scop, vor fi implementate politici și coduri de conduită menite să prevină conflictele de interese, să promoveze luarea unor decizii corecte și să asigure respectarea principiilor de transparență și legalitate în toate activitățile companiei. De asemenea, vor fi organizate sesiuni de instruire pentru angajați și management, cu scopul de a crește nivelul de conștientizare și aplicare a principiilor de guvernanță corporativă.

Prin aplicarea acestor măsuri, Administrare Active Sector 3 S.R.L. își propune să devină un model de bună practică în implementarea guvernanței corporative în sectorul public, asigurând un management performant, o utilizare eficientă a resurselor și o transparență sporită în activitatea sa. Alinierea la cerințele OUG nr. 109/2011 va contribui nu doar la respectarea reglementărilor legale, ci și la creșterea încrederii acționarilor și a partenerilor în capacitatea societății de a genera valoare pe termen lung.

Administrare Active Sector 3 S.R.L. se angajează să implementeze o abordare strategică în domeniul guvernanței corporative, aliniindu-se la cerințele Ordonanței de Urgență nr. 109/2011 și la bunele practici internaționale. Un prim pas esențial în acest proces va fi alinierea structurii de guvernanță a societății la cerințele legale și la bunele practici internaționale, prin definirea clară a rolurilor și responsabilităților Consiliului de Administrație, ale directorilor executivi și ale

celorlalte structuri de conducere, asigurând separarea clară a atribuțiilor și evitarea conflictelor de interese.

Pentru a consolida funcția de control și supraveghere exercitată de Consiliul de Administrație, vor fi introduse mecanisme eficiente de raportare și evaluare periodică a performanței managementului. De asemenea, se va pune un accent deosebit pe întărirea funcției de audit intern și control managerial, astfel încât să se asigure respectarea reglementărilor în vigoare și reducerea riscurilor operaționale.

Un alt element-cheie al acestei strategii va fi dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe etică, integritate și responsabilitate. În acest scop, vor fi implementate politici și coduri de conduită menite să prevină conflictele de interese, să promoveze luarea unor decizii corecte și să asigure respectarea principiilor de transparență și legalitate în toate activitățile companiei.

Pentru a îmbunătăți transparența și accesul publicului la informațiile privind activitatea companiei, vor fi dezvoltate mecanisme eficiente de raportare și comunicare. Administrare Active Sector 3 S.R.L. va publica periodic rapoarte privind performanța financiară, strategiile de dezvoltare, implementarea programelor de investiții și respectarea principiilor de guvernanță corporativă.

Prin aplicarea acestor măsuri, Administrare Active Sector 3 S.R.L. își propune să devină un model de bună practică în implementarea guvernanței corporative în sectorul public, asigurând un management performant, o utilizare eficientă a resurselor și o transparență sporită în activitatea sa. Alinierea la cerințele OUG nr. 109/2011 va contribui nu doar la respectarea reglementărilor legale, ci și la creșterea încrederii acționarilor și a partenerilor în capacitatea societății de a genera valoare pe termen lung.

Primele 3 luni vor fi dedicate analizei și evaluării actualelor structuri și procese de guvernanță corporativă, identificării nevoilor și oportunităților de îmbunătățire, precum și dezvoltării unui plan detaliat de implementare. Acest plan va include obiectivele specifice, termenele limită și resursele necesare pentru implementarea fiecărei măsuri.

Următoarele 6 luni vor fi dedicate implementării măsurilor de guvernanță corporativă, inclusiv dezvoltarea și implementarea unui sistem de management bazat pe obiective strategice și indicatori de performanță, întărirea funcției de control și supraveghere exercitată de Consiliul de Administrație, dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe etică, integritate și responsabilitate, precum și implementarea unui sistem de raportare și comunicare eficient.

După implementarea măsurilor de guvernanță corporativă, următoarele 6 luni vor fi dedicate evaluării și monitorizării rezultatelor, identificării și corectării eventualelor deficiențe, precum și ajustării planului de implementare în funcție de nevoile și oportunitățile identificate.

De asemenea, pe parcursul întregului proces de implementare, se va asigura o comunicare eficientă și transparentă cu toți stakeholderii, inclusiv acționarii, angajații, clienții și partenerii, pentru a informa și implica toată lumea în procesul de implementare a strategiei de guvernanță corporativă.

Planul de implementare va fi revizuit și actualizat periodic, pentru a asigura că obiectivele strategice sunt atinse și că societatea rămâne pe drumul cel bun către o guvernanță corporativă eficientă și transparentă. Prin urmare, Administrare Active Sector 3 S.R.L. va fi în măsură să își atingă obiectivele strategice și să devină un model de bună practică în implementarea guvernanței corporative în sectorul public.

PLAN DE IMPLEMENTARE

Obiectiv	Activități principale	Termen	Responsabil
Optimizarea proceselor de producție	Mentinerea ISO 9001	Trimestrul IV 2024	Director Executiv
Diversificarea produselor	Lansarea a două noi linii de produse	Trimestrul II 2025	Director Executiv

Obiectiv	Activități principale	Termen	Responsabil
Mentenanța echipamentelor	Implementarea planului de mentenanță predictivă și reactivă	Trimestrul III 2025	Director Executiv
Dezvoltarea resurselor umane	Organizarea cursurilor de specializare	Permanent	Director General
Creșterea transparenței	Digitalizarea procesului de raportare	Trimestrul I 2026	Consiliul de Administrație

5.2. Indicatori de performanță operaționali

- Reducerea costurilor de producție cu 2% până în 2026.
- Creșterea gradului de satisfacție a clienților la peste 90%.
- Menținerea unei rate a profitabilității de minim 10%.

CAPITOLUL 6. 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.

Componenta variabilă va fi stabilită ulterior printr-un act adițional la contractele de mandate ale administratorilor, în baza indicatorilor financiari și nefinanciari care vor fi aprobați printr-o hotărâre de consiliu local, cu respectarea metodologiei prevăzute din O.U.G. nr. 109/2011 și H.G. nr. 722/2016 și care urmăresc inclusiv sustenabilitatea pe termen lung a societății și asigurarea respectării principiilor de bună guvernare.

Administratorii au dreptul la indemnizație de performanță, ca și componenta variabilă acordată anual, doar în situația în care societatea va înregistra un rezultat contabil anual ce depășește obiectivele și criteriile de performanță ce se vor stabili prin act adițional la contractele de mandat cât și cele prevăzute în planul de administrare. Plata se va efectua după aprobarea de către Adunarea Generală a Asociaților / Asociatul Unic a situațiilor financiare anuale aferente respectivului exercitiu financiar.

Acordarea remunerației variabile pentru fiecare dintre membrii CA, inclusiv Președinte se realizează anual după aprobarea situațiilor anuale și evaluarea indicatorilor, în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

6.1. 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
- 2) Cost
- 3) Datorie
- 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: 2022 ≥ 81

2023 ≥ 82

2024 ≥ 83

2025 ≥ 84

✓ Din categoria Cost:

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

$$= (\text{Cheltuieli servicii SSM/SU} + \text{Cheltuieli servicii medicina muncii} + \text{Ajutoare medicale}) / \text{numar mediu salariat}$$

Tinte propuse: 2022 $\geq$ 1.000

2023 $\geq$ 1.100

2024 $\geq$ 1.200

2025 $\geq$ 1.300

✓ Din categoria Profitabilitate:

Indicator propus: **Marja profitului brut, exprimat ca procent:**

$$= (\text{Profit brut} / \text{Venituri totale}) \times 100\%$$

Tinte propuse: 2022 $\geq$ 1

2023 $\geq$ 1,25

2024 $\geq$ 1,5

2025 $\geq$ 2

✓ Din categoria Venituri:

Indicator propus: **Cresterea veniturilor din vanzarea produselor finite, exprimat ca procent:**

= (Venituri din vanzare produse finite an curent / Venituri din vanzare produse finite an anterior) X 100%

Tinte propuse: 2022 $\geq$ 103

2023 $\geq$ 103

2024 $\geq$ 105

2025 $\geq$ 105

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 salariati activi avand concediu neefectuat la 31 decembrie mai mare de 16 zile / Numar salariati activi la 31 decembrie) X 100%

Tinte propuse:

2022	≤ 26
2023	≤ 24
2024	≤ 22
2025	≤ 20

✓ 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:

2022	≥ 103
2023	≥ 103
2024	≥ 105

2025 ≥ 105

✓ Din categoria Satisfacția clienților:

Indicator propus: **Evaluarea pozitivă a activității de către clienți**, exprimat ca procent:

= (Numar recomandari pozitive privind serviciile prestate si/sau produsele furnizate acordate/
Numar recomandari solicitate*) X 100%

* *Numar recomandari solicitate* ≥ 10

Tinte propuse: 2022 ≥ 70

2023 ≥ 73

2024 ≥ 78

2025 ≥ 81

b) Guvernanță corporativă

Exemplele oferite de cadrul legal, respectiv Anexele la normele metodologice, privind categoriile de ICP nefinancieri 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 guvernanță corporativă pe care îl propunem Autorității

tutelară spre negociere/aprobare în cadrul Adunării Generale a Asociațiilor, atingerea unui total de puncte ascendant la evaluarea conform chestionarului următor:

Chestionar privind gradul de implementare a legislației privind guvernanța corporativă - indicator cheie de performanță aprobat prin HCLS3 nr. 602/27.11.2017

		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 guvernanță 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/Directorat ?		

10	Consiliul de Administrație a participat la un program de inducție cu durata 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 guvernantei 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/Directorat"?		
16	Consiliul de Administrație se asigură 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 guvernanță 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 guvernare 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 guvernare?		
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 guvernare 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:

2022 $\geq$ 29

2023 $\geq$ 30

2024 $\geq$ 31

2025 $\geq$ 32

Indicatori de performanță pentru Directori

Avand in vedere indicatorii de performanta asumati de catre Administratori, precum si indicatorii de performanta stabiliti prin Ordinul 651/2024 privind stabilirea nivelului minim al indicatorilor de performanta la intreprinderile publice, pentru directorii societatii au fost stabiliti urmatoorii indicatori:

- Directorul

General

INDICATORI FINANCIARI					
Categorie	Indicator de performanță	Formulă de calcul indicator	UM	Perioadă	Valoare
Profitabilitate	Marja profitului brut	$(\text{Profit brut} / \text{Venituri totale}) \times 100\%$	%	An 2022	$\geq 1.00\%$
				An 2023	$\geq 1.25\%$
				An 2024	$\geq 1.50\%$
				An 2025	$\geq 2.00\%$
Finanțarea	Raportul dintre datorii/EBITDA ②	Datorii totale/EBITDA EBITDA = Profit net + Cheltuieli cu dobânzi + Cheltuieli cu deprecierea + Cheltuieli cu amortizarea	nr.	An 2025	>0
				An 2026	>0
Operațiuni	Rata de rotație a activelor	Cifra de afaceri netă/Valoarea medie a tuturor activelor	nr.	An 2025	0.38
				An 2026	0.38
Rentabilitate	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete) ③	$(\text{Cifra de afaceri netă (curent)} - \text{Cifra de afaceri netă (anterior)}) / \text{Cifra de afaceri netă (anterior)}$	%	An 2025	2.48
				An 2026	2.48

- Directorul

Executiv

INDICATORI FINANCIARI					
Categorie	Indicator de performanță	Formulă de calcul indicator	UM	Perioadă	Valoare
Cost	Cheltuieli medii anuale cu servicii de asistență medicală/salariat	$(\text{Cheltuieli servicii SSM/SU} + \text{Cheltuieli servicii medicina muncii} + \text{Ajutoare medicale}) / \text{număr mediu salariați}$	lei	An 2022	≤ 1000
				An 2023	≤ 1100
				An 2024	≤ 1200
				An 2025	≤ 1300
Finanțarea	Levierul ①	Datorii totale/Active totale	nr.	An 2025	>0 - <1
				An 2026	>0 - <1
Operațiuni	Rata de rotație a creanțelor	$\text{Cifra de afaceri netă} / \text{Valoarea medie creante}$	nr.	An 2025	1
				An 2026	1
Rentabilitate	Marja netă a profitului	$\text{Profit net-t} / \text{Cifra de afaceri netă-t}$	%	An 2025	0.26
				An 2026	0.26

- **Directorul**

Economic

INDICATORI NEFINANCIARI					
Categorie	Indicator de performanță	Formulă de calcul indicator	UM	Perioadă	Valeare
Politici social-guvernamentale	Reducerea concediului restant mai mare de 16 zile	(Numar salariați activi având concediu neefectuat la 31 decembrie mai mare de 16 zile/Numar salariați activi la 31 decembrie) X 100	%	An 2022	<=25%
				An 2023	<=24%
				An 2024	<=22%
				An 2025	<=20%
Productivitatea activelor	Creșterea cantității (tone/mc) vândute de produse finite (beton, asfalt, prefabricate)	(Cantitate (tone/mc) vândută de produse finite an curent/Cantitate (tone/mc) vândută de produse finite an anterior) X 100	%	An 2022	>=103%
				An 2023	>=103%
				An 2024	>=105%
				An 2025	>=105%
Satisfacția clienților	Evaluarea pozitivă a activității de către clienți	(Număr recomandări pozitive privind serviciile prestate și/sau produsele furnizate acordate/Număr recomandări solicitate **) X 100	%	An 2022	>=70%
				An 2023	>=73%
				An 2024	>=78%
				An 2025	>=81%
Guvernanță Corporativă	Chestionar privind gradul de implementare guvernanță corporativă	Total puncte acumulate ***	nr.	An 2022	34
				An 2023	34
				An 2024	34
				An 2025	34

Director General

Silvestru George Mihai

Director Executiv

Odorog George Costin

Director Financiar

Talangescu Mihail