

SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI **privind performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere** **ale societății Administrare Active Sector 3 S.R.L. pentru perioada 2026 - 2030**

INTRODUCERE

Consiliul Local al Sectorului 3, în calitate de Autoritate Publică Tutelară pentru societatea Administrare Active Sector 3 SRL, a elaborat prezenta scrisoare care stabilește așteptările privind performanțele Societății și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia pentru perioada 2026–2030. Acestea ar trebui să fie văzute în contextul în care Autoritatea Publică Tutelară dorește o îmbunătățire continuă a performanței și guvernantei întreprinderilor publice din portofoliul său.

Prezentul document a fost elaborat în temeiul prevederilor OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, și Anexa 1b din normele metodologice de aplicare a O.U.G. nr.109/2011, aprobate prin H.G. nr. 639/2023 și reprezintă dezideratele Sectorului 3 al Municipiului București pentru evoluția societății în perioada 2026 – 2030.

Scrisoarea de așteptări este documentul de lucru prin care autoritatea publică tutelară, în consultare cu asociații reprezentând individual sau împreună minimum 5% din capitalul social al întreprinderii publice, stabilesc performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice, precum și politica autorității publice tutelare privind întreprinderea publică, pe o perioadă de 4 ani, făcând parte din componenta inițială a Planul de selecție a candidaților pentru posturile de administratori ai Consiliului de Administrație al societății Administrare Active Sector 3 SRL pentru perioada 2026 – 2030.

Pe baza elementelor din Scrisoarea de așteptări și a informațiilor publice privind activitatea întreprinderii publice - <https://actives3.ro/> , <https://amepip.gov.ro/> - candidații pentru postul de administrator, selectați și înscriși în lista scurtă, își prezintă viziunea sau programul privind dezvoltarea întreprinderii publice prin întocmirea *declarației de intenție*.

Scrisoarea de așteptări constituie baza pentru întocmirea *planului de administrare*, ca instrument de lucru al administratorilor și al directorilor concretizat într-un document întocmit pentru a determina direcția în care va evolua și modalitatea în care va fi administrată și condusă întreprinderea publică în perioada mandatului acestora, structurat pe două componente: componenta de administrare, întocmită de consiliul de administratori și componenta de management, întocmită de directori.

Scrisoarea de așteptări conține cerințe care stau la baza *stabilirii de către comisia de selecție și nominalizare a criteriilor de selecție a administratorilor*, ținând cont atât de specificul și complexitatea activității întreprinderii publice, cât și de aceste cerințe.

Scrisoarea de așteptări conține o sinteză a obiectivelor financiare și nonfinanciare ale societății, stabilite de către autoritatea publică tutelară, prezentând rezultatele generale preconizate, precum și o serie de indicatori de performanță pentru întreprinderea publică.

Scrisoarea de așteptări cuprinde următoarele elemente:

1. Informații generale privind întreprinderea publică
2. Sinteza strategiei locale în domeniul în care acționează întreprinderea publică;
3. Viziunea generală a autorității publice tutelare cu privire la misiunea și obiectivele întreprinderii publice;
4. Mențiunea privind încadrarea întreprinderii publice în una dintre următoarele categorii: comercial, de monopol sau serviciu public;
5. Așteptări în ceea ce privește politica de dividende din profitul net aplicabilă întreprinderii publice;
6. Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice;
7. Așteptări cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice;

8. Așteptări privind calitatea și siguranța serviciilor și produselor oferite de întreprinderea publică;
9. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative.

1. Informații generale privind societatea Administrare Active Sector 3 SRL

Societatea Administrare Active Sector 3 S.R.L. a fost înființată de Consiliul Local Sector 3 al Sectorului 3 prin Hotărârea nr. 281/07.12.2012 sub forma unei societăți cu răspundere limitată, al cărei obiect principal de activitate, conform prevederilor actului constitutiv, constă în "Fabricarea produselor din beton pentru construcții" cod CAEN 2361.

Societatea este înregistrată la Registrul Comerțului sub numărul J40/14752/2012, având Codul de Identificare Fiscală 31012790.

Sediul social al societății este în Calea Vitan nr. 242, Etaj 1, Sector 3, Municipiul București.

La data elaborării scrisorii de așteptări, societatea are doi asociați și un capital social de 199.970.000, cotele de participare fiind următoarele:

- Sectorul 3 al Municipiului București – 99,995%,
- Societatea SD3 - Salubritate și Dezăpezire S3 SRL – 0,005%.

Cei doi asociați și-au desemnat reprezentanți în Adunarea Generală a Asociațiilor prin Hotărârea Consiliului Local al Sectorului 3 nr. 66/19.02.2025, modificată prin HCL S3 nr. 42/11.03.2026.

Societatea Administrare Active Sector 3 SRL se încadrează în categoria întreprinderilor publice prevăzute la art. 2 pct. 2 lit. b) din OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare (**OUG nr. 109/2011**), funcționând potrivit reglementărilor legale în materie, Consiliul Local al Sectorului 3 având calitatea de autoritate publică tutelară (**APT**), conform art. 2 pct. 3 lit. b) din OUG nr. 109/2011.

Sistemul de administrare al societății este sistemul unitar.

Administrarea societății este exercitată de către Consiliul de Administrație, format din 3 administratori. Membrii consiliului de administrație sunt desemnați de către Adunarea Generală a Asociațiilor, ca urmare a mandatului expres dat de către Autoritatea Publică Tutelară, în baza avizului conform emis de către AMEPIP cu privire la Raportul final al procedurii de selecție întocmit de Comisia de selecție și nominalizare.

Societatea a fost înființată în anul 2012 în scopul administrării bunurilor imobile aparținând domeniului public și privat al Municipiului București și aflate în administrarea Consiliului Local al Sectorului 3 cu denumirea de "Locuințe Sector 3 SRL" și obiect principal de activitate "Administrarea imobilelor pe bază de comision sau contract", fiindu-i date să administreze 6 imobile repartizate conform Legii nr. 152/1998 și 3 imobile repartizate conform Legii nr. 114/1996.

În anul 2013, societatea și-a schimbat denumirea în Administrative Active Sector 3, continuând să administreze cele 9 imobile.

Ulterior obiectul principal de activitate a fost schimbat în "Fabricarea produselor din beton pentru construcții", devenind un producător esențial de materie primă atât pentru realizarea obiectivelor de investiții la nivelul Sectorului 3, cât și pentru constructorii din piață.

Societatea dispune de două mari baze de producție, pe raza administrativ-teritorială a localităților Popești Leordeni și Glina din Județul Ilfov, în care desfășoară următoarele activități:

- **Producția de asfat** - societatea deține o instalație modernă pentru prepararea mixurilor asfaltice care asigură o capacitate operațională de producție cuprinsă între 100-200 tone/oră
- **Producția de betoane** – societatea dispune de o stație de betoane pentru producerea betonului marfă și a betonului rutier model Liebherr, tip MOBILMIX 2.25 R/DW, cu o capacitate de producție de 100 mc/h pentru livrarea betonului marfă în șantiere, amplasată în comuna Glina, str. Industriilor, nr. 22. De asemenea, dispune de o centrală de betoane pentru producerea betonului marfă și a betonului rutier model Liebherr, tip BETOMAT II-345, amplasată în Popești-Leordeni, Șoseaua de Centură, nr. 111.
- **Prefabricate din beton** – societatea dispune de o bază de producție de aproximativ 10.000 mp, echipata cu instalații de ultima generație și utilaje modern, compusă din trei linii de producție:
 - Linie pentru elemente prefabricate grele din beton și elemente precomprimate – are o capacitate de producție de aproximativ 200 m³/zi și este destinată producției de elemente pentru construcții civile și industrial;
 - Linie producție pentru elemente prefabricate cu forme speciale și gabarit redus – aceasta linie

produce diferite tipuri de elemente prefabricate din beton fiind utilizate in constructia tunelurilor de metrou, elemente dedicate constructiilor de infrastructura si a constructiilor edilitare;

- Linie de producție a panourilor prefabricate de mari dimensiuni, dotată cu utilaje AVERMANN și are o capacitate de producție de 130 mp panouri/zi, fiind folosită pentru producția de plăci și pereți
- **Atelier de confecții metalice** – societatea dispune de o mașină de debitat cu plasmă, cu comandă CNC, putând realiza comenzi diverse, atât din domeniul industrial, cât și architectural.

Astfel cum rezultă din situațiile financiare din 2023 și 2024 și estimarea pentru 2025, societatea are toate premisele de a deveni un competitor semnificativ pe piața producătorilor de materiale de construcții, organele de administrare și de conducere urmând să aibă un rol semnificativ

	2023	2024	Estimare 2025
Cifra de afaceri	64.394.015	47.582.237	35.640.834
Profit	3.134.649	447.399	1.850.088
Pierdere	-	-	-
Nr. mediu salariați	111	110	100

2. Sinteza strategiei locale în domeniul în care acționează întreprinderea publică

Prin Strategia de Dezvoltare Durabilă a Sectorului 3 pentru perioada 2021-2027, aprobată prin HCLS 3 nr. 146/24.06.2021 s-a urmărit și se urmărește obținerea unor rezultate care să soluționeze o parte din problemele socio-economice identificate, aducând totodată beneficii pentru întreaga comunitate. Astfel de rezultate se referă la dezvoltarea economiei locale prin valorificarea creativă a resurselor, revitalizarea spațiului urban, îmbunătățirea accesului la servicii medicale și educaționale sau dezvoltarea infrastructurii de bază.

De asemenea, prin Strategia de Dezvoltare Locală pentru Comunitățile Marginalizate de la nivelul Sectorului 3, aprobată prin HCL S3 nr. 221/18.05.2023, s-a urmărit valorificarea punctelor forte și a oportunităților sociale, de mediu și economice ale comunității, aplicarea instrumentului DLRC – Dezvoltare Locală plasată sub Responsabilitatea Comunității - fiind orientată către zone cu populație aflată în risc de sărăcie sau excluziune socială, măsurile adoptate prin strategie urmărind să diminueze acțiunea factorilor ce generează aceste fenomene.

În continuarea acestor strategii, politica de dezvoltare locală a Sectorului 3 are în vedere viziunea Strategiei de Dezvoltare Teritorială a României - „România policentrică 2035” și urmărește ca obiectivele generale ale acesteia să fie transpuse la nivelul Sectorului 3 prin raportare la raza administrativ-teritorială a Municipiului București, în principal prin:

- Asigurarea unei integrări funcționale a zonelor periferice ale Sectorului 3, prin sprijinirea interconectării eficiente a rețelelor de transport și utilități;
- Creșterea calității vieții prin dezvoltarea infrastructurii tehnico-edilitare și a serviciilor publice în vederea asigurării unor spații de calitate, atractive și incluzive;
- Protejarea patrimoniului natural și construit și valorificarea elementelor de identitate teritorială;
- Creșterea accesibilității cetățenilor din zonele limitrofe la oportunitățile oferite de zona centrală a orașului, prin reconversia clădirilor abandonate și creșterea potențialului de reutilizare a terenurilor, prin construirea de parcuri, centre de agrement, unități de învățământ etc. în aceste zone;

Obiectivul strategic al autorității publice tutelare, raportat la domeniul de activitate al societății, vizează asigurarea materiei prime pentru realizarea obiectivelor de investiții necesare pentru maximizarea potențialului de dezvoltare economică prin extinderea, modernizarea și reabilitarea infrastructurii urbane și a rețelei unităților de învățământ preuniversitar.

3. Viziunea generală a autorității publice tutelare cu privire la misiunea și obiectivele întreprinderii publice

Misiunea declarată a autorității publice tutelare derivată din politica locală din domeniul de activitate în care operează societatea Administrare Active, poate fi atinsă prin:

a) 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) Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor:

- Modernizarea bazei materiale a societății care să permită derularea activităților în parametri de eficiență
- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației
- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către client
- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi

c) Orientarea către client:

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

d) Competență 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 prin oferirea de oportunități materiale și de training

e) Grija pentru mediu:

- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului.

Autoritatea publică tutelară urmărește exercitarea unui rol activ de guvernanță, prin stabilirea de obiective clare, monitorizarea performanței și asigurarea transparenței și responsabilității în gestionarea resurselor publice.

Dezideratele autorității publice tutelare se îndreaptă către menținerea și dezvoltarea de către societate a responsabilității sociale bazate pe etică în afaceri, echitate socială și economică, corectitudine în relațiile de muncă, transparență și integritate.

Astfel, autoritatea publică tutelară dorește ca administratorii societății să acționeze în procesul de conducere pentru obținerea performanței financiare sustenabile, având în vedere, fără a se limita la acestea, următoarele:

- să crească veniturile;
- să reducă cheltuielile;
- să identifice într-un mod optim/eficient necesarul de resurse umane, în raport cu nevoile activităților desfășurate și pentru dezvoltarea societății;
- să îndeplinească obiectivele asumate, în măsura în care este posibil, cu costuri minime în condiții de eficiență operațională organizațională.

Pentru măsurarea performanței întreprinderii publice și a administratorilor acesteia, prin prezenta scrisoare de așteptări se stabilesc indicatorii standardizați de performanță în conformitate cu Anexa nr. 2 la HGR nr. 639/2023.

În conformitate cu dispozițiile art. 4⁷ alin. (2) din OUG nr. 109/2011, categoriile de indicatori de performanță financiară obligatorii și aplicabili tuturor întreprinderilor publice sunt:

- a) politica de investiții;
- b) finanțarea;
- c) operațiuni ;
- d) rentabilitatea;

e) rata de distribuție a profitului sub formă de dividende, autoritatea publică tutelară având posibilitatea ca, în funcție de specificul și complexitatea activității întreprinderii publice, să stabilească prin act administrativ categorii de indicatori de performanță suplimentari.

Ținând seama de nivelul minim al indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari aprobat prin Ordinul AMEPIP nr. 651/2024, autoritatea publică tutelară a stabilit pentru societatea Administrare Active Sector 3 SRL următorii indicatori de performanță:

INDICATORI FINANCIARI DE PERFORMANȚĂ				
Indicatori privind politica de investiții				
<i>Indicator de performanță</i>	<i>Formulă de calcul indicator</i>	<i>UM</i>	<i>Perioadă</i>	<i>Valoare</i>
Rata cheltuielilor de capital	Cheltuieli de capital/Total active	%	An 1	2,86
			An 2	2,86
			An 3	2,86
			An 4	2,86
Indicatori privind finanțarea				
<i>Indicator de performanță</i>	<i>Formulă de calcul indicator</i>	<i>UM</i>	<i>Perioadă</i>	<i>Valoare</i>
Rata lichidității curente	Active curente (circulante) / Datorii curente Datorii curente=Datorii care trebuie plătite într-o perioadă de 1 an	%	An 1	1,00
			An 2	1,00
			An 3	1,00
			An 4	1,00
Lichiditate imediată (test acid)	(Active curente - Stocuri) / Datorii curente	nr.	An 1	0,80
			An 2	0,80
			An 3	0,80
			An 4	0,80
Levierul	Datorii totale / Active totale Datorii totale = Datorii curente + Datorii care trebuie plătite într-o perioadă mai mare de 1 an	nr.	An 1	>0 - <1
			An 2	>0 - <1
			An 3	>0 - <1
			An 4	>0 - <1
Raportul dintre datorie și EBITDA	Datorii totale / EBITDA EBITDA = Profit net + Cheltuieli cu dobânzi + Cheltuieli cu impozite + Cheltuieli cu deprecierea + Cheltuieli cu amortizarea	nr.	An 1	>0
			An 2	>0
			An 3	>0
			An 4	>0
Indicatori operaționali				
<i>Indicator de performanță</i>	<i>Formulă de calcul indicator</i>	<i>UM</i>	<i>Perioadă</i>	<i>Valoare</i>
Rata de rotație a activelor	Cifra de afaceri netă/Valoarea medie a tuturor activelor Valoarea medie a tuturor activelor = (Total active la începutul perioadei T ₀ + Total active la sfârșitul perioadei T ₁) / 2 Total active = Active imobilizate+Active circulante+Cheltuieli în avans	nr.	An 1	0,38
			An 2	0,38
			An 3	0,38
			An 4	0,38
Rata de rotație a stocurilor	Cifra de afaceri netă / Valoarea medie stoc Valoarea medie stoc = (Valoare stoc la începutul perioadei T ₀ + Valoare stoc la sfârșitul perioadei T ₁) / 2	nr.	An 1	6,63
			An 2	6,63
			An 3	6,63
			An 4	6,63
Rata de rotație a creanțelor	Cifra de afaceri netă / Valoarea medie creanțe Valoarea medie creanțe = (Valoare creanțe la începutul perioadei T ₀ + Valoare creanțe la sfârșitul perioadei T ₁) / 2	nr.	An 1	1,00
			An 2	1,00
			An 3	1,00
			An 4	1,00
Indicatori privind rentabilitatea				
<i>Indicator de performanță</i>	<i>Formulă de calcul indicator</i>	<i>UM</i>	<i>Perioadă</i>	<i>Valoare</i>
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	Profit net / Valoare capital propriu	%	An 1	1,74
			An 2	1,74
			An 3	1,74
			An 4	1,74
			An 1	0,62

Rentabilitatea activelor (ROA)	Profit net / Total active Total active = Active imobilizate+Active circulante+Cheltuieli în avans	%	An 2	0,62
			An 3	0,62
			An 4	0,62
Marja profitului din exploatare	Profit din exploatare / Cifra de afaceri netă	%	An 1	4,59
			An 2	4,59
			An 3	4,59
Marja netă a profitului	Profit net T / Cifra de afaceri netă T T - cele înregistrate la 31.12 anul de referință	%	An 1	0,26
			An 2	0,26
			An 3	0,26
Rata de creștere a cifrei de afaceri nete	(Cifra de afaceri netă _{curent} - Cifra de afaceri netă _{anterior}) / Cifra de afaceri netă _{anterior}	%	An 1	2,48
			An 2	2,48
			An 3	2,48
Rata de creștere anuală a profitului (rata de diminuare a pierderii)	(Profit net perioadă curentă - Profit net perioadă anterioară) / Profit net perioadă anterioară	%	An 1	2,19
			An 2	2,19
			An 3	2,19
Indicatori privind politica de dividende				
<i>Indicator de performanță</i>	<i>Formulă de calcul indicator</i>	<i>UM</i>	<i>Perioadă</i>	<i>Valoare</i>
Rata de plată a dividendelor	Dividende plătite T / Profit net T T - cele înregistrate la 31.12 anul de referință	%	An 1	50
			An 2	50
			An 3	50
			An 4	50
INDICATORI DE PERFORMANȚĂ NEFINANCIARI				
Indicatori referitori la angajați				
<i>Indicator de performanță</i>	<i>Formulă de calcul indicator</i>	<i>UM</i>	<i>Perioadă</i>	<i>Valoare</i>
Numărul mediu de ore de formare/angajat	Total număr ore de formare / număr total de angajați	nr.h.	An 1	18
			An 2	18
			An 3	18
			An 4	18
Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	Confirmarea instituirii și revizuirii sistemului. Prezentare.	da/nu	An 1	DA
			An 2	DA
			An 3	DA
			An 4	DA
Indicatori referitori la clienți				
<i>Indicator de performanță</i>	<i>Formulă de calcul indicator</i>	<i>UM</i>	<i>Perioadă</i>	<i>Valoare</i>
Scorul satisfacției clienților	Total număr evaluări de 4 și 5 / Total număr evaluări	%	An 1	89
			An 2	90
			An 3	90
			An 4	90
Indicatori legați de governanța corporativă				
<i>Indicator de performanță</i>	<i>Formulă de calcul indicator</i>	<i>UM</i>	<i>Perioadă</i>	<i>Valoare</i>
Rata membrilor independenți în CA	Numărul total de membri neexecutivi și independenți în CA / Numărul total de membri din CA	%	An 1	>50
			An 2	>50
			An 3	>50
			An 4	>50
Stabilirea politicii de gestionare a riscurilor	Confirmarea stabilirii și actualizării. Prezentare.	da/nu	An 1	DA
			An 2	DA
			An 3	DA
			An 4	DA
			An 1	100

Respectarea termenelor de raportare prevăzute de legislația în domeniu	Numărul de raportări realizate cu respectarea termenelor / Numărul total de raportări prevăzute de legislația în domeniu (trimestrial, semestrial, anual)	%	An 2	100
			An 3	100
			An 4	100
Indicatori specifici				
<i>Indicator de performanță</i>	<i>Formulă de calcul indicator</i>	<i>UM</i>	<i>Perioadă</i>	<i>Valoare</i>
Gradul de execuție fizică a comenzilor	Numărul de comenzi finalizate conform graficului de predare / Numărul total comenzi	%	An 1	90
			An 2	95
			An 3	100
			An 4	100
Conformitatea cu standardele tehnice	Numărul de teste de laborator trecute / Numărul total al probelor efectuate	%	An 1	90
			An 2	95
			An 3	100
			An 4	100

4. Mențiunea privind încadrarea întreprinderii publice în una dintre următoarele categorii: comercial, de monopol sau serviciu public

Societatea Administrare Active Sector 3 SRL se încadrează în categoria societăților care acționează cu scop comercial și urmăresc să creeze valoare economică. Compania operează într-o piață concurențială ceea ce presupune adoptarea de către consiliul de administrație a unui plan de administrare care să urmărească creșterea competitivității, a profitabilității, îmbunătățirea calității activelor și a indicatorilor de risc.

5. Așteptări în ceea ce privește politica de dividende din profitul net aplicabilă întreprinderii publice

Autoritatea publică tutelară se așteaptă să fie menținut un echilibru între investiții și dividende.

Distribuirea dividendelor se face cu respectarea OG nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome, cu modificările și completările ulterioare.

Politica de dividende va fi una responsabilă, prudentă și predictibilă, adecvată situației specifice societății și care să respecte și nevoile investiționale de dezvoltare ale acesteia.

Valoarea anuală a dividendelor va fi propusă de Consiliul de Administrație al societății, urmând ca aceasta să fie aprobată de Adunarea Generală a Asociaților, în baza mandatului special dat de autoritatea publică tutelară reprezentanților asociaților, în condițiile respectării prevederilor legale aplicabile, fără a afecta nevoile investiționale de menținere și dezvoltare a societății.

În formularea propunerii cu privire la distribuirea dividendelor, consiliul de administrație va lua în considerare următoarele criterii:

- Respectarea cerințelor prevăzute de OG nr. 64/2001, cu modificările și completările ulterioare;
- Menținerea unui echilibru între nevoia de compensare a asociaților prin dividende și necesitățile de finanțare din surse proprii ale societății, inclusiv pentru proiecte de investiții.

De asemenea, autoritatea publică tutelară se așteaptă ca politica de dividende să fie legată de îmbunătățirea performanței și reducerea costurilor.

6. Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice

Politica de investiții este parte integrantă a politicii generale a societății și reprezintă ansamblul metodelor de alegere, a modalităților de utilizare a instrumentelor financiare, precum și a metodelor de asigurare a echilibrului financiar în procesul realizării obiectivelor propuse.

Prin politica de investiții se formulează așteptări legate de îmbunătățirea infrastructurii și consolidarea profilului de activitate al societății. În politica de investiții aplicabilă societății, decizia conducerii este orientată spre consolidarea profilului de activitate al acesteia, prin investirea în tehnologii noi și în resursă umană calificată.

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca planul de investiții să conducă la îndeplinirea obiectivelor prevăzute în planul de administrare, precum și a indicatorilor financiari și nefinanciari rezultați din acesta.

Potrivit prevederilor OG nr. 26/2013 privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație unică, cu modificările și completările ulterioare, la fundamentarea bugetelor de venituri și cheltuieli, societatea va avea în vedere, dar fără a se limita la aceasta, ca programele sale de investiții și dotări să fie fundamentate în limita surselor legale de finanțare a acestora.

De asemenea, autoritatea publică tutelară se așteaptă ca programele de investiții ale societății:

- Să aibă la bază analize tehnico-economice și studii de fezabilitate;
- Estimarea costurilor totale și a duratei de execuție să fie realiste;
- Să cuprindă o analiză a riscurilor asociale proiectelor de investiții;
- Să aibă la bază o evaluare a impactului economic, social și de mediu.

7. Așteptări cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice

Autoritatea publică tutelară dorește să sprijine activitatea întreprinderii publice într-un mod constructiv și transparent și să colaboreze îndeaproape cu membrii organelor de administrare și conducere, pentru a identifica modalități de îmbunătățire a performanțelor societății și de gestionare eficientă a resurselor acesteia, pentru a atinge obiectivele stabilite.

Așteptările autorității publice tutelare sunt în concordanță cu prevederile OUG nr. 109/2011, frecvența raportării informațiilor fiind cea prevăzută de actele normative aplicabile și, după caz, de necesitatea evaluării activității membrilor consiliului de administrație.

Consiliul de administrație trebuie să colaboreze îndeaproape cu structura de guvernare corporativă din cadrul autorității publice tutelare, pentru a asigura informarea în timp util și comunicarea constantă cu privire la direcțiile strategice de administrare a societății, cu respectarea principiilor de guvernare corporativă.

Planul de administrare pe care administratorii societății trebuie să îl elaboreze, conform legislației guvernantei corporative, va reflecta, prin acțiuni concrete, așteptările exprimate prin scrisoarea de așteptări. Consiliul de Administrație va respecta acest Plan de administrare pe toată durata mandatului și, de asemenea, va îndeplini indicatorii de performanță financiari și non-financiari negociați și aprobați.

Orice posibilă deviere de la indicatorii de performanță stabiliți prin contractul de mandat ce se va încheia, trebuie comunicată autorității publice tutelare, în cel mai scurt timp posibil, de îndată ce Consiliul de administrație constată că o astfel de deviere este probabilă.

Pentru o comunicare și informare transparentă către toate părțile interesate, bunele practici de guvernare corporativă recomandă publicarea Planului de administrare pe pagina de internet a companiei.

Administratorii societății trebuie să susțină o activitate transparentă și să se asigure, prin grija președintelui Consiliului de Administrație, de publicarea pe pagina de internet a tuturor informațiilor publice prevăzute de legislația aplicabilă.

Se vor respecta prevederile legale conform cărora în cadrul consiliului de administrație se constituie comitetul de nominalizare și remunerare, comitetul de gestionare a riscurilor și comitetul de audit.

Administratorii și directorii societății vor elabora și revizui strategia de dezvoltare a societății, precum și a politicii privind gestionarea riscurilor, vor monitoriza eficiența implementării sistemului de guvernare și vor gestiona eventualele conflicte de interese. Membrii Consiliului de Administrație și directorii vor asigura integritatea sistemelor de raportare contabilă și financiară, inclusiv auditul extern, precum și existența sistemelor de management al riscurilor, control intern și conformitate cu reglementările și standardele relevante. De asemenea, vor superviza comunicările și raportările externe.

8. Așteptări privind calitatea și siguranța produselor furnizate și a serviciilor prestate de întreprinderea publică

Autoritatea publică tutelară se așteaptă de la viitorii administratori ai societății să își asume și să se asigure că sunt pe deplin îndeplinite funcțiile managementului calității:

a) Planificarea calității

Funcția de planificare se constituie din procesele care definesc principalele obiective ale societății în domeniul calității, resursele și mijloacele necesare realizării acestora. Planificarea obiectivelor și acțiunilor ce vor fi întreprinse pe linia calității poate fi în funcție de nivelul la care sunt stabilite obiectivele, strategică și operativă.

Prin planificarea strategică sunt formulate principiile de baza, orientările generale ale societății în domeniul calității care se vor regăsi în politica calității pe care o adopta conducerea superioară, iar concretizarea acestora se realizează la nivel operativ prin planificarea operațională. Tot la acest nivel se desfășoară planificarea internă și cea externă a calității societății. Planificarea internă urmărește stabilirea caracteristicilor produselor la nivelul cerințelor utilizatorilor și dezvoltarea proceselor care să facă posibilă realizarea acestor caracteristici. Prin planificarea externă se identifică clienții și se stabilesc cerințele. Informațiile necesare se obțin din studiile de marketing.

b) Organizarea activităților care asigură calitatea

Se realizează prin determinarea structurilor administrative, alocarea resurselor și aplicarea sistemelor și metodelor care vor permite realizarea calității propuse.

c) Coordonarea activităților prin care se asigură calitatea

Funcția este determinată de procesele prin care se armonizează deciziile și acțiunile societății și ale subsistemelor sale referitoare la calitate, în scopul realizării obiectivelor definite prin sistemul calității. Asigurarea unei coordonări eficiente este condiționată de existența unei comunicări bilaterale și multilaterale adecvate în toate procesele care vizează managementul calității.

d) Antrenarea personalului pentru realizarea obiectivelor calității

În acest scop conducerea societății inițiază o serie de acțiuni prin care se mobilizează întregul personal la realizarea obiectivelor planificate în domeniul calității. Antrenarea salariaților se face prin motivare printre care primele și evidențierile pentru propunerile de îmbunătățire a calității sunt cele mai utilizate.

e) Ținerea sub control a calității

Este asigurată prin activitățile de supraveghere a desfășurării proceselor și de evaluare a rezultatelor în domeniul calității în fiecare fază a procesului de execuție a produsului/serviciului, în scopul eliminării eventualelor deficiențe și prevenirii apariției acestora în fazele următoare ale procesului de adăugare de valoare. Standardul ISO 9000 precizează că este activitatea de examinare sistematică efectuată pentru a cunoaște în ce măsură o entitate este capabilă să satisfacă cerințele specificate. Standardul definește și activitățile specifice de ținere sub control a calității entităților. Astfel, prin supravegherea calității se înțelege monitorizarea și verificarea continuă a stării unei entități pentru a constata modul în care cerințele specificate sunt satisfăcute. Activitatea de ținere sub control a calității poate fi apreciată și printr-un sistem de indicatori, între care mai importanți sunt: costul noncalității, ponderea produselor rebutate și a celor remediate în totalul produselor fabricate, numărul reclamațiilor de calitate etc.

f) Asigurarea calității

Activitățile întreprinse pentru asigurarea calității urmăresc realizarea unor obiective interne și externe. Astfel, activitățile desfășurate pentru asigurarea calității în interiorul societății au ca scop să ofere garanții conducerii că va fi obținută calitatea dorită. Asigurarea externă a calității se realizează în cadrul unor activități desfășurate cu scopul de a da încredere clienților că sistemul de calitate al furnizorului permite obținerea calității cerute. Aceste activități pot fi efectuate direct de societatea în cauză, de clientul acesteia sau o altă parte în numele clientului, pentru a-l asigura pe acesta ca produsul/serviciul comandat va fi realizat și livrat în condițiile de calitate cerute.

g) Îmbunătățirea calității

Funcția se realizează prin activitățile desfășurate în fiecare fază de realizare a produsului/serviciului în vederea îmbunătățirii performanțelor tuturor proceselor și rezultatelor acestor procese, pentru a asigura o satisfacere mai bună a nevoilor clienților, în condiții de eficiență. Se urmărește, așadar,

obținerea unui nivel al calității superior celui planificat. Această funcție este considerată cea mai importantă pentru managementul calității. Tocmai de aceea standardele ISO 9000 pun un accent mare pe îmbunătățirea calității, recomandând societăților să implementeze un asemenea sistem de calitate, care să favorizeze îmbunătățirea continuă a proceselor și rezultatelor acestora. Cadrul conceptual al îmbunătățirii continue a calității, tehnicile și instrumentele care pot fi utilizate sunt cuprinse în standardul ISO 9004/2000.

9. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative

În viziunea autorității publice tutelare, administratorii și directorii societății trebuie să acționeze în acord cu cerințele Codului etic, ale Sistemului de Control Intern Managerial, ale Strategiei Naționale Anticorupție, și să respecte prevederile legale din domeniul integrității și guvernantei corporative, în spiritul responsabilității și practicilor transparente în afaceri.

Codul etic este reprezentat de principiile, normele și standardele în baza cărora o organizație își desfășoară activitățile, relațiile interne și interacțiunile cu părțile interesate externe. Etica menține standarde ridicate de integritate, protejează reputația afacerii, generează încredere, asigură sustenabilitatea afacerii și poate crește profitabilitatea companiei.

La nivelul societății a fost aprobat Codul etic și de integritate și a fost desemnată o persoană cu atribuții de consiliere etică și de integritate.

De asemenea, la nivelul societății a fost desemnat un ofițer de conformitate pentru implementarea planurilor de integritate ca instrumente manageriale pentru promovarea integrității organizaționale în cadrul întreprinderii publice, care constituie punct de contact pentru AMEPIP cu întreprinderea publică, în concordanță cu prevederile art. 58¹ din OUG nr. 109/2011.

La nivelul societății au fost inventariate măsurile preventive și indicatorii de evaluare și a fost implementat standardul „Publicare informații de interes public privind întreprinderile publice”- Anexa 5 la H.G. nr. 1269/2021 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2021-2025.

Pe site-ul societății sunt publicate informațiile privind implementarea Sistemului de Control Intern Managerial, precum și cu privire la Integritatea instituțională.

De asemenea, societatea a obținut certificări internaționale:

1. ISO 9001:2015 – Sisteme de managementul calității pentru fabricarea betoanelor și mortarelor; fabricarea produselor din beton pentru construcții; fabricarea de construcții metalice și părți componente ale structurilor metalice; activități de testări și analize tehnice;
2. ISO 14001:2015 – Sisteme de management al mediului pentru fabricarea betoanelor și mortarelor; fabricarea produselor din beton pentru construcții; fabricarea de construcții metalice și părți componente ale structurilor metalice; activități de testări și analize tehnice;
3. ISO 45001:2023 – Sisteme de management al sănătății și securității în muncă pentru fabricarea betoanelor și mortarelor; fabricarea produselor din beton pentru construcții; fabricarea de construcții metalice și părți componente ale structurilor metalice; activități de testări și analize tehnice.

Activitatea societății a vizat consolidarea calității serviciilor și dezvoltarea unor proceduri de lucru, în acord cu principiile transparenței, legalității și eficacității, așteptările autorității publice tutelare pentru perioada 2026-2030 fiind de continuare în această direcție.

În privința guvernantei corporative, așteptările autorității publice tutelare se îndreaptă cu precădere către:

- conformitatea totală a situației societății cu cerințele legislative incidente;
- promovarea și respectarea valorilor organizaționale (profesionalism, tradiție, dialog social, respect față de oameni și mediu, cultura organizațională, comunitate, istorie etc);
- optimizarea calității implementării principiilor de bună guvernare corporativă, etică și integritate;
- identificarea și evitarea incompatibilităților și a conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregularităților.

Administratorii societății și conducerea executivă trebuie să asigure ducerea la îndeplinire a obligațiilor ce le revin în aplicarea bunelor practici de guvernare corporativă și a legislației în domeniu,

respectiv: raportările, realizarea indicatorilor de performanță, transparența cu privire la rezultatele economico-financiare, etc

În aplicarea principiilor guvernantei corporative a întreprinderilor publice dezvoltate de Organizația de Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) în Ghidul privind Guvernanța Corporativă a Companiilor de Stat (Ediția 2015), Consiliile de Administrație ar trebui să aibă autoritatea, competența și obiectivitatea necesare pentru a-și îndeplini funcțiile de orientare strategică și monitorizare a conducerii societății, acționând cu integritate și fiind trași la răspundere pentru acțiunile lor de către acționari.

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca administratorii să inițieze și să finalizeze demersul de implementare a unui sistem informatic integrat care să permită corelarea în timp real a informațiilor din toate zonele întreprinderii și elaborarea unor rapoarte periodice referitoare la rezultatele și performanțele societății. Acest sistem va permite monitorizarea atentă și detaliată a rezultatelor obținute și deci va permite luarea de decizii corective imediat ce se sesizează o diferență între rezultate și obiectivele stabilite, precum și îmbunătățirea proceselor cheie ale societății.