

PLAN DE ADMINISTRARE

**ADMINISTRAȚIA PIETELOR și TÂRGURILOR S.A.
Brăila**

2024 – 2028

CUPRINS

I. Introducere	1
I.1. Dimensiunea și componența Consiliului de Administrație	1
I.2. Necesitatea și oportunitatea Planului de Administrare	1
I.3. Definițiile termenilor folosiți în Planul de administrare	2
II. INFORMAȚII GENERALE PRIVIND SOCIETATEA	3
II.1. CADRUL INSTITUȚIONAL	3
II.2. CADRUL LEGAL	4
II.3. PREZENTAREA SOCIETĂȚII	5
III. VIZIUNEA, MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE SOCIETĂȚII	6
III.1. Viziunea	6
III.2. Misiunea și obiectivele societății	7
IV. ANALIZA SWOT	8
V. STRATEGIA DE ADMNISTRARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR STRATEGICE ÎN PERIOADA 2024-2028	8
V.1. Obiective strategice	8
V.2. Viziunea și așteptările acționarilor	10
VI. CRITERII ȘI INDICATORI DE PERFORMANȚĂ	17
VI.1. Performanța și măsurarea acesteia	17

VI.2. Relevanța indicatorilor de performanță selectați	18
VI.3. Indicatorii cheie de performanță pentru perioada 2024-2028	19
VII. CONCLUZII	21

I. INTRODUCERE

I.1. Dimensiunea și componența Consiliului de Administrație

Întreprinderile publice prevăzute la art.2 pct.2, lit.b) și c) din OUG nr.109/2011 cu modificările și completările ulterioare, constituite ca societăți pe acțiuni, pot fi administrate potrivit sistemului unitar sau dualist de administrare, reglementate de legea nr.31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

În cazul societăților administrate privat în sistemul unitar, acestea vor putea fi administrate printr-un **consiliu de administrație** format din 3-7 membri, persoane fizice sau juridice, cu experiență în conducerea societăților sau regiilor autonome. Membrii consiliului de administrație sunt desemnați de autoritatea publică tutelară și numiți de către adunarea generală a acționarilor la propunerea unei comisii constituite la nivelul autorității publice tutelare.

În acest sens, Municipiul Brăila, prin autoritatea deliberativă, a emis Hotărârea nr.125/26 februarie 2025, prin care a fost aprobat "*Raportul final al procedurii de selecție a membrilor Consiliului de Administrație al societății Administrația Piețelor și Târgurilor S.A. Brăila, mandat 2024-2028*". În temeiul art.2 al actului administrativ invocat mai sus, a fost acordat mandat special reprezentanților Consiliului Local Municipal Brăila în Adunarea Generală a acționarilor la societatea Administrația Piețelor și Târgurilor Brăila, pentru punerea în aplicare a procedurii de numire a administratorilor titulari în Consiliul de Administrare, mandat 2024-2028.

Potrivit art.28 alin(1) și (2) din OUG nr.109/2011, cu modificările și completările ulterioare, Consiliul de Administrație al S.C. APT S.A. Brăila este format din 5 membri, însă în urma procedurii de selecție au fost ocupate 3 posturi, 2 dintre ele fiind declarate vacante. Membrii Consiliului de Administrație, desemnați de autoritatea publică locală și numiți de către adunarea generală a acționarilor sunt:

1. Drăgan Ion
2. Anghelescu Stoica
3. Stoian Daniel

I.2. Necesitatea și oportunitatea Planului de Administrare

Planul de administrare reprezintă un "*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 administrație*" și componenta de management întocmită de director. Acesta este corelat cu scrisoarea de așteptări și stabilește misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii financiari și nefinanțari pentru derularea activității pentru o perioadă de 4 ani.

Prezentul *Plan de administrare*, reprezintă viziunea și propunerea Consiliului de Administrație și a conducerii executive a societății privind modul de atingere a obiectivelor stabilite pentru perioada 2024-2028, drept urmare elementele previzionate în cadrul acestui plan au un caracter estimativ și pot fi influențate de potențiale evoluții și modificări apărute ulterior.

Societatea comercială APT S.A., Brăila precizează că, Planul de administrare în integralitatea lui este un document dinamic și că, independent de factorii intrinseci ai societății, pot apărea actualizări/modificări generate de implementare sau de schimbări semnificative ale mediului în care funcționează societatea și, prin urmare, își rezervă dreptul de a aduce modificări ulterioare obiectivelor stabilite prin prezentul plan.

I.3. – Definițiile termenilor folosiți în Planul de administrare

În sensul prezentului document, termenii și expresiile de mai jos au următoarele semnificații:

1. **guvernanța corporativă a întreprinderilor publice** - ansamblul de reguli, proceduri și procese pentru administrarea și conducerea întreprinderii publice, care determină modul în care sunt stabilite drepturile și obligațiile diferiților participanți, respectiv structura de guvernanță a întreprinderii publice, precum și consiliul de administrație și de supraveghere, directori și directorat, acționari și alte persoane interesate, care stabilesc structura și funcționarea sistemului decizional, având drept scop asigurarea concordanței direcției strategice a întreprinderii publice, precum și a conducerii acesteia cu standardele de bună guvernanță corporativă cuprinse în Principiile Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) de guvernanță corporativă, precum și în Ghidul OCDE privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;
2. **întreprinderile publice** sunt entități înființate și gestionate în interesul cetățenilor și al societății, cu scopul de a maximiza valoarea pentru societate printr-o alocare eficientă a resurselor, îmbunătățirea performanțelor lor prin intermediul guvernanței corporative, urmărind cu precădere rentabilitatea, eficiența și comportamentul responsabil față de toate părțile interesate.
3. **autoritate publică tutelară** - instituția care:
 - a) coordonează, are în subordine sau sub autoritate una sau mai multe întreprinderi publice dintre cele prevăzute la pct. 2 lit. a) din OUG nr.109/2011
 - b) exercită, în numele statului sau al unității administrativ-teritoriale, calitatea de acționar la întreprinderile publice prevăzute la pct. 2 lit. b) din OUG nr.109/2011
 - c) coordonează exercitarea de către una sau mai multe întreprinderi publice prevăzute la pct. 2 lit. a) și/sau lit. b) a calității de acționar sau asociat la o societate controlată. Este autoritate publică tutelară în sensul prezentei ordonanțe de urgență și asociația de dezvoltare intercomunitară, definită potrivit dispozițiilor art. 5 lit. i) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare;
4. **control** - raportul dintre stat sau unitatea administrativ-teritorială acționar sau o întreprindere publică, pe de o parte, și societatea la care:
 - a) deține direct sau indirect majoritatea drepturilor de vot;
 - b) poate să numească sau să revoce majoritatea membrilor organelor de administrare și de control;
 - c) poate exercita, în calitate de acționar, o influență determinantă, în virtutea unor clauze de natură a stabili strategia de management al întreprinderii publice, cuprinse în contracte încheiate cu întreprinderea publică sau în actul constitutiv al acesteia;
5. **director** - are înțelesul prevăzut la art. 143 din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
6. **administrator** - are înțelesul prevăzut la art. 70 și următoarele din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, și include administratorii societăților cu răspundere limitată, membrii consiliului de administrație la societățile pe acțiuni administrate în sistem unitar, membrii consiliului de supraveghere la societățile pe acțiuni administrate în sistem dualist, precum și membrii consiliului de administrație ai regiilor autonome, astfel cum este reglementat de prezenta ordonanță de urgență;
7. **consiliul de administrație** - în cazul societăților pe acțiuni administrate în sistem unitar, are înțelesul prevăzut la art. 137 și următoarele din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
8. **plan de administrare** - 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 o întreprindere publică în perioada mandatului acestora, structurat pe două componente: componenta de administrare, înțocmită de consiliul de administrație sau de supraveghere, și componenta de management, înțocmită de directori sau, după caz, de către membrii directoratului. Acesta este corelat cu scrisoarea de așteptări și stabilește misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pentru derularea activității pentru o perioadă de cel puțin 4 ani;

9. **indicatori de performanță financiari** - instrumente de măsurare a performanței financiare a întreprinderii publice, adaptate astfel încât să reflecte specificul sectorului din care face parte întreprinderea publică, utilizate pentru a determina eficiența folosirii resurselor angajate în scopul generării veniturilor, acoperirii costurilor, obținerea profitului și dezvoltarea întreprinderii publice;
10. **indicatori de performanță nefinanciari** - instrumente de evaluare a performanței nefinanciare a întreprinderii publice, adaptate astfel încât să reflecte specificul sectorului din care face parte întreprinderea publică, utilizate pentru determinarea folosirii eficiente a resurselor angajate, derivați din politica întreprinderii, cu scopul îndeplinirii obiectivelor strategice stabilite, precum și a cerințelor de integritate;
11. **contract de mandat** - contractul de mandat, astfel cum este reglementat de Legea nr. 287/2009 privind Codul civil, republicată, cu modificările și completările ulterioare, și de Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, încheiat pe baza numirii administratorului sau directorului în cauză;
12. **AMEPIP** - Agenția pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice;
13. **societate** - întreprindere publică constituită ca societate pe acțiuni sau societate cu răspundere limitată, în conformitate cu dispozițiile Legii nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

II. INFORMAȚII GENERALE PRIVIND SOCIETATEA

II.1. CADRUL INSTITUȚIONAL

Prezentul Plan de Administrare a fost elaborat în baza Ordonanței de urgență nr. 109/30.11.2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice (publicată în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 883 din 14.12.2011), cu respectarea prevederilor Legii nr. 544/12.10.2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.

Conform art. 30 alin (1) din O.U.G. nr. 109 / 30.11.2011, cu modificările și completările ulterioare „*în termen de maximum 30 de zile de la data numirii sale, consiliul de administrație sau supraveghere elaborează o propunere pentru componenta de administrare a planului de administrare, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari*”.

Componenta de administrare stabilită mai sus, se completează cu componenta managerială elaborată conform prevederilor art.36 alin.(1) din OUG nr.109/2011, cu modificările și completările ulterioare. Planul de administrare în forma rezultată, se supune spre aprobare Consiliului de administrare al societății.

Se reține totuși că, în termen de 5 zile de la aprobarea planului de administrare prin grija președintelui Consiliului de Administrație se convoacă Adunarea Generală a Acționarilor în vederea negocierii indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari, rezultați din planul de administrație.

Indicatorii negociați și aprobați de A.G.A., constituie elemente față de care se determină componenta variabilă a remunerației pentru administratorii și directorul societății. Operatorul economic S.C. A.P.T. S.A. Brăila se încadrează în prevederile OUG nr.109/2011, fiind o societate pe acțiuni, constituită în conformitate cu prevederile legii nr.30/1990 privind societățile, cu capital majoritar al autorității publice tutelare, Municipiul Brăila.

Prezentul Plan de Administrare a fost elaborat în **spiritul eficacității și principiilor guvernanței corporative**, dezvoltate de Organizația de Cooperare Economică și Dezvoltare, în scopul de a optimiza procesele și relațiile manageriale precum și pe cele administrative, constituite la nivelul societății, prin, asigurarea unei transparențe sporite a selecției organismelor de administrație și a celor de management, precum și prin crearea unor mecanisme suplimentare de protecție a drepturilor acționarilor societății, în conformitate cu reglementarea O.U.G. nr.109/2011, cu modificările și completările ulterioare.

II.2. CADRUL LEGAL

Planul de administrare se pliază în totalitate pe legislația aplicabilă societăților din România, coroborată cu legislația și reglementările existente în domeniul serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local, precum și cu alte acte normative incidente, astfel:

- Legea nr. 51 / 2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare;
- O.G. nr. 71 / 2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 31 / 1990 privind societățile, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- O.U.G. nr. 109 / 2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;
- H.G. nr.617/2023 organizarea și funcționarea agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Întreprinderilor Publice
- H.G. nr.639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;
- Ordinul Președintelui A.M.P.I.P.nr.651/2024 privind stabilirea nivelului minim al indicatorilor de performanță la întreprinderile publice;
- Legea nr. 544 / 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
- H.G. nr. 348/2004 privind exercitarea comerțului cu produse și servicii de piață în unele zone publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 145/2014 pentru stabilirea unor măsuri de reglementare a pieței produselor din sectorul agricol, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- Hotărârea Consiliului Local Braila nr. 319/27.09.2010 privind înființarea societății Administrația Pietelor și Targurilor S.A.Braila.

II.3. PREZENTAREA SOCIETĂȚII

Administrația Piețelor și Târgurilor S.A. Brăila a fost înființată ca societate comercială pe acțiuni, urmare a reorganizării Direcției Administrației Piețelor Brăila, în baza dispozițiilor Hotărârii nr.319/27.09.2010 a Consiliului Local al Municipiului Brăila, cu modificări și completări, fiind delegată prin contract, gestiunea serviciului public de administrare și exploatare a piețelor agroalimentare, a târgurilor și oboarelor din municipiu și ulterior a Hotărârii nr.471/17.09.2020 a Consiliului Local al Municipiului Brăila, a fost aprobat contractul de concesiune privind gestiunea directă a serviciului public de administrare a pietelor, targurilor si oboarelor din Municipiul Braila.

Gestiunea serviciului public de întreținere, administrare și exploatare a piețelor se desfășoară în conformitate cu prevederile O.G. nr. 71/2002 și a Contractului de Delegare nr. **nr.28620/27.10.2020**, încheiat între Consiliul Local al Municipiului Brăila și Administrația Piețelor și Târgurilor S.A. Brăila.

În baza actului administrativ invocat, societatea A.P.T. S.A. Brăila asigură în condițiile legii serviciile publice de întreținere, administrare, exploatare a unui număr de 11 piețe mixte și Târgul Obor.

Aflată în subordinea autorităților administrației publice locale a Municipiului Brăila, S.C. A.P.T. S.A., are personalitate juridică, fiind subiect de drept civil și comercial, cu autofinanțare și autogestiune, cu buget propriu, conducere proprie și conturi bancare proprii, activitatea acestei societăți fiind de interes local se desfășoară conform dispozițiilor prevederilor legale în vigoare aplicabile societăților comerciale cu capital de stat și ale actului constitutiv.

Inițial, Municipiul Brăila a fost unicul acționar al societății, însă datorită modificărilor aduse la legea nr.31/1990, la legea 51/2006 – privind serviciile comunitare de utilitate publică. La O.G. nr.71/2022, privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local, precum și la alte reglementări de nivel național și european, structura acționariatului a fost modificată.

Astfel, prin Hotărârea nr.180/17.05.2013, autoritatea deliberativă a Municipiului Brăila a aprobat modificarea art.1 din HCLM nr.230/14.07.2010, în sensul că *"se înființează S.C. Administrația Piețelor și Târgurilor S.A. Brăila, persoană juridică română, cu sediul în Brăila Șos. Baldovinești nr.20, având ca acționar majoritar Consiliul Local Municipal Brăila, cu un număr de 1000 acțiuni și valoarea nominală de 100lei și S.C. Braicar S.A. Brăila, cu un număr de 10 acțiuni la o valoare nominală de 100lei"*.

Așadar, se constată că dispoziția invocată mai sus, majorează atât numărul acționarilor, cât și nivelul capitalului social. Dar, nivelul capitalului social cunoaște ulterior majorări esențiale din partea acționarului majoritar, nivelul acestora ajungând la 11.160.700lei, divizat în 111.607 acțiuni nominative cu o valoare nominală 100lei/acțiune.

Participarea la capitalul social cu aporturi în numerar și natură este următoarea:

- Municipiul Brăila – capital social, 11.159.700lei, adică 111.597 acțiuni, respectiv 99,991% ;
- S.C. Braicar S.A. Brăila, capital social 1.000lei, adică 10 acțiuni, respectiv 0,009%;

Potrivit actului constitutiv, societatea este condusă de Adunarea Generală a Acționarilor, organ suprem de conducere prin reprezentanții Consiliului Local Municipal Brăila, care potrivit dispozițiilor OUG nr.109/2011, numește Consiliu de administrație.

Consiliul de Administrație are puteri depline cu privire la conducerea societății, iar conform atributelor sale delegă conducerea executivă a societății unuia sau mai multor directori, numindu-l pe unul din ei director general.

Administrarea societății este în sistem unitar, în prezent Consiliul de Administrație fiind format din cinci membri, numiți de către Adunarea Generală a Acționarilor.

Administratorii SC APT SA Braila potrivit dispozițiilor actului constitutiv și ale legii societăților, se întâlnesc lunar și ori de câte ori este necesar pentru îndeplinirea atribuțiilor ce le revin în administrarea societății.

Durata mandatului Consiliului de administrație este de 4 (patru) ani, cuprinzând perioada 2024-2028.

Gestiunea societății este supravegheată și controlată de acționari și de o societate de audit, numită de Adunarea Generală a Acționarilor.

În prezent, Administrația Piețelor și Targurilor S.A. Brăila exploatează următoarele puncte de lucru din aria administrativ-teritorială a municipiului Brăila: Piața Centrală, Piața Microhală, Piața Vidin, Piața Săracă, Piața Concordia, Piața Viziru, Piața Radu Negru Central, Piața Radu Negru Biserică, Piața Doi Cocoși, Fânărie, Piața Libelula și Targul Obor.

Obiectul de activitate principal, conform codului CAEN este „*Închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare, proprii sau închiriate*”, cod 6820.

Ca serviciu de utilitate publică, Administrația Piețelor și Targurilor S.A. încă de la înființare și-a îndeplinit obligațiile cu privire la cerințele fundamentale care vizează:

- a) universalitatea;
- b) continuitatea și îmbunătățirea din punct de vedere cantitativ și calitativ a serviciilor prestate în condițiile maximizării rezultatelor obținute și în condiții contractuale reglementate;
- c) adaptabilitatea la cerințele utilizatorilor și gestiunea pe termen lung;
- d) accesibilitatea egală și nediscriminatorie la serviciul public, în condiții contractuale reglementate;
- e) transparența decizională și protecția utilizatorilor.

III. VIZIUNEA, MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE SOCIETĂȚII

III.1. Viziunea

Planul de administrare pune în valoare **viziunea managerială** a membrilor Consiliului de Administrație și a directorului general asupra perspectivelor de evoluție ale Societății Administrația Piețelor și Targurilor S.A., fundamentate pe continuarea implementării și consolidării proceselor de dezvoltare și re tehnologizare , având la bază premisa că numai prin capitalizarea permanentă a societății poate fi asigurată o dezvoltare durabilă în condiții de eficiență.

De altfel, Administrația Piețelor și Targurilor S.A. este un serviciu public de întreținere, administrare și exploatare a piețelor agroalimentare din municipiul Brăila și are ca obiectiv obținerea performanțelor operaționale și financiare care să o recomande ca o societate competitivă pe piața acestor servicii.

Așadar, viziunea managementului, preconizează o societate comercială puternică, orientată către clienți și comunitate, sustenabilă economic, eficientă financiar, a carei caracteristici vor fi transparența, calitatea, performanța și responsabilitatea în prestarea serviciului public de administrare și exploatare a piețelor agroalimentare, a târgurilor și a oboarelor în municipiul Brăila.

Asigurarea unor servicii calitative, eficiente cantitativ și responsabile pentru beneficiarii serviciului public va decurge în condițiile unui management performant, a continuării dezvoltării și consolidării ca una din cele mai importante societăți din România și a unei reale și permanente preocupări pentru nevoile și doleanțele clienților societății. Imperativele legii vor contura în continuare cadrul pentru realizarea acestei viziuni.

III.2. Misiunea și obiectivele societății

Misiunea Societății Administrația Piețelor și Târgurilor S.A. Brăila și obiectivele acesteia, derivă din strategia locală din domeniul de activitate în care operează societatea. În acest sens, conducerea societății va urmări în principal următoarele aspecte:

- a) Continuarea demersurilor de modernizare și re tehnologizare a societății, în vederea furnizării unor servicii de calitate superioară pentru beneficiari;
- b) Menținerea și crearea unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății;
- c) Armonizarea practicilor manageriale cu practicile guvernanței corporative;

Toate aceste aspecte, trebuie să se plieze pe obiectivele transmise de autoritatea tutelară prin scrisoarea de așteptări, în sensul că, obiectivul general al societății trebuie să fie acela de a menține un nivel de performanță ridicat, fapt ce implică ca societatea să înregistreze la finalul exercițiilor financiare anuale, un profit care să poată oferi posibilitatea continuării procesului de modernizare și re tehnologizare a acesteia, precum și pentru oferirea de servicii de calitate superioară pentru cetățeni, și implicit, pentru beneficiarul final al acestora.

În toată perioada, 2024-2028, strategia de dezvoltare a societății va fi guvernată de următoarele principii:

- Universalitatea serviciilor publice;
- Eficiența economică;
- Profesionalism;
- Asigurarea igienei și sănătății populației în spațiile publice;
- Dezvoltarea durabilă și corelarea cerințelor cu resursele;
- Protecția și conservarea mediului natural și construit;
- Transparența și liberul acces la informațiile privind serviciile publice;

În cadrul obiectivelor generale ale societății, un rol important, îl ocupă obiectivele la nivelul activităților economico-financiare, structurate în conformitate cu metodologia SMART, după cum urmează:

- Atingerea indicilor de rentabilitate;
- Asigurarea unui nivel optim al ratei de îndatorare totală;
- Asigurarea permanentă a fluxului de numerar(cash-flow) necesar bunei desfășurări a activităților productive și a celor de investiții;
- Asigurarea implementării Planului de Management, a Planului financiar și a Politicii tarifare;
- Asigurarea unui grad ridicat de încasare;
- Respectarea în continuare a nivelurilor de servicii privind soluționarea reclamațiilor, petițiilor formulate de clienți;

Îndeplinirea obiectivelor evidențiate mai sus, va asigura îmbunătățirea continuă a stabilității economico-financiare a societății, prezentând astfel un nivel ridicat de credibilitate în raport cu orice instituție finanțatoare din țară sau din străinătate, favorizând în acest mod atragerea de resurse financiare pentru susținerea proceselor investiționale.

De fapt, misiunea autorității tutelare în ceea ce privește activitatea societății Administrația Piețelor și Târgurilor S.A., se constituie în standarde de performanță pentru administratori și Director, reprezentând parte a politicilor de dezvoltare a societății.

Planul de administrare se va interpreta într-o corelație directă cu Scrisoarea de așteptări, precum și cu prevederile legale în vigoare din sectorul de activitate al societății, inclusiv cu prevederile legale specifice locale.

IV. Analiza SWOT

Examinarea factorilor care determină succesul sau eșecul unei entități determină crearea unor metodologii specifice de analiză și diagnosticare a activității societății.

Managementul strategic este procesul prin care organizația poate obține efecte materializate în creștere semnificativă a performanțelor sale, în consolidarea poziției pe piață prin elaborarea, implementarea și controlul strategiei unității, în vederea realizării misiunii asumate și asigurării avantajului competitiv.

Una din metodele de analiză a mediului ce constituie o condiție sine qua non pentru analiza competitivității firmei este analiza SWOT. Prin intermediul acesteia, precum și prin analize vizând situația economică și atractivitatea firmei, analiza competiției, autoanaliza organizației și a forței ei competitive, managementul de vârf al firmei poate anticipa schimbările și poate elabora și implementa strategia optimă pentru asigurarea prosperității firmei.

Analiza se face pe baza celor patru elemente:

Puncte forte (Strengths) – societatea beneficiază de un management modern; structura organizațională este flexibilă prin metodologiile uzitate, firma are posibilitatea urmăririi eficiente a calității serviciilor, aceasta fiind o preocupare constantă; organizația beneficiază de resursă umană specializată (personal cu experiență); firma nu se confruntă cu stereotipie sau plafonare profesională, poziția dominantă, cota de piață.

Puncte slabe (Weaknesses) – infrastructură insuficient dezvoltată; vânzări scăzute în sezonul rece pe piețe, cu efecte directe în privința încasărilor societății, încadrarea societății într-o clasificare națională de coduri de activitate care o împiedică să acceseze fonduri nerambursabile.

Oportunități (Opportunities) – nevoia de dezvoltare și modernizare constantă a piețelor, cu repercusiuni directe în activitatea organizației; societatea are posibilitatea de înnoire a flotei de standuri existente (chiar cu unele „verzi”), creșterea gradului de accesibilitate.

Amenințări (Threats) – Instabilitatea economică, ce generează renunțarea operatorilor economici de a-și desface produsele în piețe; creșterea prețului la chiriile spațiilor cauzate de creșterea serviciilor de utilități, calamitățile.

Măsurile de management prevăzute în cadrul prezentului Plan de administrare și rezultate din analiza diagnostic iau în considerare toți acești factori și au în vedere eliminarea riscurilor expuse.

V. STRATEGIA DE ADMINISTRARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR STRATEGICE ÎN PERIOADA 2024-2028

Societatea Administrația Piețelor și Târgurilor S.A., își desfășoară activitatea cu respectarea prevederilor Legii nr.98/2016 privind achizițiile publice și ale Legii nr.100/2016 privind concesiunile de servicii, activitățile de construire, modernizare, întreținere, administrare și exploatare a piețelor agroalimentare, a bazarelor, târgurilor și amenajare și întreținere a zonelor verzi și igienizare din Municipiul Brăila, activitățile reglementate de O.G. nr.71/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local.

V.1. Obiective strategice

Pentru realizarea misiunii, conform cerințelor din Scrisoarea de așteptări a autorității tutelare, Administrația Piețelor și Târgurilor S.A. Brăila, prin Consiliul de Administrație își propune următoarele obiective strategice:

1. Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor

- Modernizarea și reabilitarea piețelor, în beneficiul utilizatorilor, populației și a mediului din municipiul Brăila, în scopul îndeplinirii obligațiilor din Contractul de Delegare;
- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității societății;
- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltare și introducerea de noi tehnologii;

2. Orientarea către cetățeni

- Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- Informarea eficientă și educarea utilizatorilor în ceea ce privește acțiunile desfășurate cu respectarea normelor sanitar-veterinare și de mediu;
- Îmbunătățirea continuă a managementului în scopul asigurării și furnizării unui serviciu public modern în condiții de eficiență și siguranță maximă, care să deservească întreaga populație a Municipiului Brăila și care să satisfacă așteptările clienților;
- Asigurarea unui serviciu de calitate la standarde europene și care să corespundă normelor naționale și ale Uniunii Europene;
- Investiții adecvate în dotări performante corespunzătoare și cu asigurarea de personal suficient și adecvat din punct de vedere profesional;
- Asigurarea prestării serviciului public de Administrare a Piețelor, Târgurilor și Oboarelor la nivelurile de calitate și indicatorii de performanță stabiliți de Consiliul Local Municipal Brăila, prin regulamentul serviciului și preluată în scrisoarea de așteptări;
- Continuarea lucrărilor de modernizare, consolidare, reabilitare, reamenajare a piețelor, a lucrărilor de reparații și în general a întregii infrastructuri, astfel încât să se asigure accesul beneficiarilor la serviciile publice de calitate și standarde europene, aspect ce va fi benefic și dezvoltării viitoare a serviciului public.

3. Eficiența economică

- Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică, astfel încât atingerea performanțelor dorite și la nivelul serviciilor cerute să se realizeze cu costuri minime;
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare, luând în considerare gradul de suportabilitate al populației;
- Asigurarea viabilității economice și sustenabilității financiare a societății prin politici adecvate de urmărire a eficienței cost/beneficiu a serviciului, recuperarea creanțelor, control intern/managerial, managementul riscului;
- Creșterea calității și modernizarea serviciilor furnizate, prin creșterea veniturilor, eficientizarea și scăderea cheltuielilor, prin îndeplinirea criteriilor de performanță asumate față de acționarii societății și realizarea programului de investiții și dotări;
- Implementarea unor măsuri de eficientizare energetică pentru reducerea costurilor cu energia;
- Îmbunătățirea sistemului de încasare a facturilor;

4. Eficacitatea actului de conducere

- Aplicarea principiilor de guvernare corporativă, în special, și fără a se limita la transparența decizională;
- Articulația componentelor strategice și manageriale / operaționale într-un plan de administrare coerent;

- Promovarea, dezvoltarea și menținerea unei relații pozitive și de durată cu toți colaboratorii interni și externi ai societății;
- Dezvoltarea capacităților de raportare, control și management al riscului;
- Auditarea principalelor funcțiuni și activități ale societății;
- Creșterea și protejarea valorii societății;

5. Grija pentru mediu

- Gestionarea rațională a resurselor naturale;
- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;
- Achiziția unor produse, materii prime și materiale ecologice și/ sau cu un impact minim asupra mediului, precum și dezvoltarea unor tehnologii de lucru care să aibă în vedere mediul înconjurător;
- Implementarea eficientă a tehnologiilor moderne conform standardelor europene;

6. Competența profesională

- Creșterea eficienței generale a companiei, prin corecta 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;
- Adoptarea unor norme interne de etică și integritate;

V.2. VIZIUNEA ȘI AȘTEPTĂRILE ACȚIONARILOR

Viziunea și așteptările acționarilor referitoare la evoluția Societății Administrația Piețelor și Târgurilor S.A., în perioada 2024-2028 se regăsesc în cadrul Scrisorii de așteptări, elaborată de către Municipiul Brăila în calitate de autoritate publică tutelară, în conformitate cu prevederile O.U.G. nr.109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice și a normelor de aplicare precizate în H.G. nr.639/2023.

Orientarea strategică a societății Administrația Piețelor și Târgurilor S.A. Brăila este direct legată de Strategia de dezvoltare a municipiului Brăila.

Astfel, prioritatea Administrației Piețelor și Târgurilor S.A. Brăila este aceea ca activitatea tuturor piețelor agroalimentare să se înscrie într-un ansamblu unitar de acțiuni de utilitate publică, pe fondul unui proces susținut de bună gospodărire și modernizare a localităților și a infrastructurii edilitar-urbane. Ca atare, se întreprind demersuri constante de dezvoltare durabilă, pentru asigurarea de condiții normale de muncă, de viață, de satisfacere a nevoilor comunităților locale, contribuindu-se în acest mod la ridicarea gradului de civilizație și confort al acestora. În acest sens, se vor avea în vedere următoarele aspecte:

1. Respectarea angajamentelor asumate prin contractul de concesiune nr.28620/27.10.2020 prin gestiune directă a serviciului de utilitate publică de administrare a piețelor și târgurilor din Municipiul Brăila .

Infrastructura și suprastructura aferenta activității concesionate de întreținere, administrare și exploatare a piețelor agroalimentare au fost formate din totalitatea bunurilor existente și predate de Direcția Administrației Piețelor și Târgurilor la data de 28.10.2010, prin Protocolul de predare-primire nr. 383399 societății nou create, S.C. A.P.T. S.A. Brăila.

Analizând evoluția patrimoniului societății de la înființare și până în prezent, se constată o majorare a acestuia. Acest fapt arată preocuparea permanentă a conducerii societății de a întreține și dezvolta baza materială preluată, cu rezultate semnificative conform datelor

rezultate din tabel. În fiecare an se remarcă o creștere a fiecărui indicator, în condițiile în care, în conformitate cu reglementările contabile, activele imobilizate - datorită regimului de amortizare - își diminuează valoarea.

Ca măsuri de menținere a trendului ascendent se impun următoarele măsuri:

- asigurarea lucrărilor de întreținere și reparații atât pentru bunurile preluate, cât și pentru cele noi achiziționate;
- asigurarea bunurilor imobile prin încheierea de polițe de asigurare;
- urmărirea organizării lucrărilor de inventariere anuală, cu prevederea de luare de măsuri cu celeritate în cazul depistării de lipsuri de inventar.

2. Asigurarea continuității serviciului public de întreținere, administrare și exploatare a piețelor agroalimentare din Municipiul Brăila

Menținerea echilibrului financiar constituie condiția esențială a supraviețuirii entității. De altfel, echilibrul evocă ideea de armonie între diferitele elemente ale unui sistem, ceea ce în domeniul financiar reprezintă armonizarea resurselor cu nevoile.

În acest sens, societatea a acordat o atenție deosebită asigurării resurselor umane, financiare și materiale.

Resursele umane reprezintă una din cele mai importante investiții ale unei entități de care depinde succesul sau insuccesul unei afaceri. Tocmai din acest motiv, politica de personal adoptată de conducerea societății a constatat în:

- selecția personalului pe criterii de profesionalism;
- definirea responsabilităților, a criteriilor și obiectivelor de performanță individuală în concordanță cu obiectivele generale ale societății;
- revizuirea permanentă a necesităților personalului;
- comunicarea sugestiilor și opiniilor.

Pentru anii următori, legat de acest aspect, conducerea societății are ca obiectiv principal perfecționarea profesională a salariaților care dovedesc interes și preocupare în rezolvarea sarcinilor de serviciu, procedând la elaborarea de planuri anuale. Drept urmare, angajații vor fi determinați și motivați să își pună la dispoziția societății toate cunoștințele și abilitățile, obținând astfel o mai mare satisfacție la locul de muncă și oportunități sporite în propria carieră.

Resursele financiare reprezintă totalitatea mijloacelor bănești necesare realizării obiectivelor economico-sociale într-o anumită perioadă de timp.

Încă de la fundamentarea bugetelor de venituri și cheltuieli ale societății, s-a avut în vedere obținerea de profit, profit care să asigure autofinanțarea activității societății. Astfel, o atenție deosebită s-a acordat realizării veniturilor și încadrării cheltuielilor, conform limitelor stabilite în bugetele anuale de venituri și cheltuieli.

În continuare, societatea își propune să-și autofinanțeze cel puțin cheltuielile curente, fapt pentru care propune următoarele măsuri:

- luarea de măsuri asiguratorii de încasare a creanțelor;
- monitorizarea comportamentului financiar al clienților cu care societatea lucrează în prezent, pentru a minimiza riscul neîncasărilor;
- continuarea recuperării creanțelor scadente și neîncasate, apelând la instanțele de judecată;
- realizarea unei acțiuni de promovare a serviciilor oferite de societate.

Resursele materiale (capitalul real) reprezintă bunurile utilizate de către societate pentru prestarea serviciilor oferite de către aceasta.

Conducerea societății a fost preocupată continuu de asigurarea bazei materiale, care trebuia să răspundă simultan cerințelor de funcționalitate, ergonomice, informaționale, promoționale și estetice.

În acest sens, toate investițiile realizate de către societate au fost făcute în concordanță cu nevoile acesteia, iar în ceea ce privește celelalte cheltuieli materiale: consumabile, servicii,

utilități, au fost încheiate contracte anuale cu furnizorii, selecția acestora făcându-se în funcție de mai multe criterii cumulative, respectiv prețul, calitatea materialului/serviciului achiziționat, termenul de livrare, seriozitatea furnizorului, fidelitatea.

Pentru buna desfășurare a activității, conducerea societății își propune continuarea inventarierii și planificării nevoilor specifice de achiziție a bunurilor materiale și servicii, cu respectarea criteriilor sus menționate.

3. Menținerea profitabilității societății

Obiectivul final al oricărei societăți în economia de piață este obținerea profitului și, implicit, creșterea rentabilității. Ca urmare, pentru a se dezvolta și supraviețui în condiții de concurență, societatea trebuie să desfășoare o activitate rentabilă, care să se soldeze cu rezultate favorabile cât mai mari.

Rentabilitatea societății se reflectă în rezultatul net al fiecărui exercițiu, sub formă de profit.

Profitul reprezintă excedentul venitului peste valoarea costului total implicat, el fiind necesar nu numai pentru remunerarea capitalurilor, ci și pentru investiții de dezvoltare a activității.

În toți anii, care au trecut, de la înființare și până în prezent, societatea a obținut profit, doar prin utilizarea capitalurilor proprii, neaccesând împrumuturi de la bănci, chiar dacă condițiile economice din ultimii doi ani au afectat întreaga economie de piață.

Se constată că, de la înființare, societatea a avut capacitatea de a genera profit, lucru pe care și-l propune să îl realizeze și în următorii 4 ani și ca indicator de rezultate realizarea de profit brut anual, care trebuie să fie cel puțin egal cu profitul brut prevăzut în Bugetele de venituri și cheltuieli anuale.

4. Așteptări privind POLITICA de DIVIDENDE/VĂRSĂMINTE din PROFITUL NET

Alinierea politicii de dividende și vărsăminte din profitul net la prevederile legislative în vigoare respectiv O.U.G. nr.64/30.08.2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și regiile autonome, cu modificările și completările ulterioare și respectarea unui echilibru între politica de dividende și cea privind asigurarea fondurilor necesare programelor investiționale de dezvoltare, în scopul modernizării întreprinderii publice.

Destinațiile repartizării profitului sunt:

- a) rezerve legale;
- b) alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;
- c) acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți, cu excepția pierderii contabile reportate provenite din ajustările cerute de aplicarea IAS 29 Raportarea financiară în economiile hiperinflaționiste, potrivit Reglementărilor contabile conforme cu Standardele internaționale de raportare financiară și Reglementărilor contabile armonizate cu Directiva 86/635/CEE și cu Standardele Internaționale de Contabilitate aplicabile instituțiilor de credit;
- c).1. constituirea surselor proprii de finanțare pentru proiectele cofinanțate din împrumuturi externe, precum și pentru constituirea surselor necesare rambursării ratelor de capital, plății dobânzilor, comisioanelor și a altor costuri aferente acestor împrumuturi externe;
- d) alte repartizări prevăzute de lege;
- e) participarea salariaților la profit; societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și regiile autonome care s-au angajat și au stabilit prin bugetele de venituri și cheltuieli obligația de participare la profit, ca urmare a serviciilor angajaților lor în relație cu acestea, pot acorda aceste drepturi în limita a 10% din profitul net, dar nu

mai mult de nivelul unui salariu de bază mediu lunar realizat la nivelul agentului economic, în exercițiul financiar de referință;

- f) dividende, în cazul societăților naționale, companiilor naționale și societăților comerciale cu capital integral sau majoritar de stat;
- g) profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute mai sus, se repartizează la alte rezerve și constituie sursă proprie de finanțare;

În baza prevederilor legale enunțate și potrivit Actului constitutiv, Adunarea Generală a Acționarilor are atribuții în a hotărî cu privire la alocarea profitului net.

Plata dividendelor cuvenite se face de către societate în condițiile legii, după aprobarea bilanțului contabil de către Adunarea Generală a Acționarilor.

În cazul înregistrării de pierderi, A.G.A. va analiza cauzele și va hotărî în consecință.

5. Așteptări privind politica de investiții aplicabilă societății S.C. A.P.T. S.A.

Finanțarea și realizarea lucrărilor de întreținere și investiții aferente activităților de administrare a piețelor se face cu respectarea legislației în vigoare privind inițierea, fundamentarea, promovarea și aprobarea investițiilor publice.

Mobilizarea resurselor investiționale este unul din elementele din ecuația economică care favorizează și anticipează atingerea obiectivelor strategice de dezvoltare a oricărei entități. Pe parcursul anilor 2020-2024, analizând investițiile în capitalul fix, Administrația Piețelor și Târgurilor S.A. a demonstrat preocuparea permanentă de intensificare a activității investiționale și, ceea ce este foarte important, acest proces s-a realizat numai având sprijinul autorității tutelare prin finanțarea unor obiective de investiții.

Pentru perioada 2024-2028 având în vedere că sursele de investiții au fost asigurate prin aportul autorității publice locale cât și din fondurile proprii ale societății, ne orientăm spre realizarea următoarelor obiective:

- Lucrări de modernizare Târgul Obor;
- Lucrări modernizare Piața Hala Centrală – lucrări de consolidare și de amenajare;
- Lucrări de modernizare, reabilitare Piața Viziru – spațiu CT 6;
- Lucrări de modernizare Piața Halelor – lift marfă;
- Lucrări de modernizare Piața Săracă;
- Lucrări monitorizare sistem supraveghere video în Piețele : Săracă. Microhală, Apollo ;
- Dotări cu imobilizări corporale și necorporale (tarabe fibră, cantare electronice, vitrine frig etc.);
- Crearea de piețe volante de cartiere în weekend – proiect pilot;
- Lucrări modernizare module Halelor Producători – Halelor Fructe;

De asemenea, trebuie menționat faptul că, în conformitate cu Legea bugetului de stat anuală, pentru societățile cu capital social al autorităților publice locale, Bugetul de venituri și cheltuieli precum și Programul anual de investiții se supun spre aprobare autorității publice tutelare.

6. Așteptările cu privire la calitatea și siguranța serviciilor oferite de societate

Pentru asigurarea calității serviciilor prestate de Societatea Administrația Piețelor și Târgurilor S.A., se va avea în vedere următoarele priorități strategice, astfel:

- Adaptarea serviciilor la noile cerințe ale clienților, de fiecare dată când este necesar și în termene rezonabile;
- Respectarea indicatorilor financiari și manageriali prevăzuți de Contractul de Administrare;
- Societatea va urmări în permanență menținerea și îmbunătățirea sistemelor de calitate;

- Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor la nivelul corespunzător normelor Uniunii Europene;
- În scopul creșterii calității serviciilor și produselor furnizate, societatea va utiliza eficient toate resursele de care dispune; în acest scop, organele de administrare și conducere vor avea o imagine acurată a capacității societății, propunând și implementând soluții pentru optimizarea acesteia, în mod necesar, investițiile privind creșterea calității serviciilor și produselor vor fi aprobate și implementate;

7. Așteptările cu privire la cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli

a) Așteptări în legătură cu cheltuielile de capital

Administratorii Societății vor analiza, fundamenta, aviza și propune spre aprobare, anual, autorității publice tutelare programul de dezvoltare și de investiții necesar îndeplinirii obiectivelor strategice ale Societății. Cheltuielile de capital propuse prin programul de dezvoltare și investiții vor fi în corelare directă cu obiectivele strategice ale societății;

Administratorii Societății pot aproba, în limita bugetului de venituri și cheltuieli aprobat de Adunarea Generală a Acționarilor, modificări în structura acestuia, în limita competențelor pentru care a primit mandat.

În acest sens, așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor cu privire la cheltuielile de capital sunt:

- Aprobarea cheltuielilor viitoare de capital necesare îndeplinirii obiectivelor societății cu respectarea legislației în vigoare privitoare la fundamentarea, aprobarea investițiilor publice, respectarea legislației privind achizițiile publice și a dispozițiilor privind protecția mediului.

b) Așteptări în legătură cu reducerea cheltuielilor

Consiliul de administrație, prin administratorii săi și prin directorul general, va urmări ca societatea să nu înregistreze plăți restante, pentru a preveni cheltuieli suplimentare cu penalități și majorări de întârziere în sarcina societății. De asemenea, societatea trebuie să-și achite, cu prioritate, obligațiile la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale și celelalte bugete, conform normelor legale în vigoare.

Consiliul de administrație, prin administratorii săi și prin directorul general, va trebui să urmărească încasarea la termen a creanțelor societății și să dispună toate măsurile de recuperare a acestora în termenul legal de prescripție.

Angajarea oricăror cheltuieli de către societate, trebuie să respecte principiile: eficienței, eficacității și economicității. În acest sens, așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor cu privire la reducerea cheltuielilor sunt:

- Luarea măsurilor necesare pentru achitarea, cu prioritate, a obligațiilor la bugetul de stat, local, la bugetul asigurărilor sociale, de stat, a măsurilor pentru prevenirea înregistrării de plăți restante către furnizori și, implicit, înregistrarea de cheltuieli suplimentare – majorări penalități de întârziere, dobânzi, etc.
- Îmbunătățirea procedurilor de colectare a creanțelor care să se adreseze clienților cu voința redusă de plată;
- Implementarea măsurilor corespunzătoare pentru reducerea costurilor, pentru creșterea productivității muncii și creșterea performanțelor societății;
- Măsuri de administrare optimă a infrastructurii;

8. Așteptările în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative

Atribuțiile administratorilor și a directorului general în domeniul eticii, al integrității și al guvernantei corporative sunt cele prevăzute de Legea nr.31/1990 privind societățile,

republicată cu modificările și completările ulterioare, Actul Constitutiv al societății, Contractele de Mandat și legislația specifică domeniului de activitate al societății.

Așteptările autorității publice tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al managementului societății:

- 1) **Etica managerială:** administratorii societății și directorul general, vor respecta Codul de etică. Mai mult, vor lua și aplica decizii care afectează angajații, ținând cont de recompensarea identică pentru contribuția identică - un principiu universal de etică managerială. În plus, administratorii și directorii vor acționa întotdeauna în favoarea intereselor societății;
- 2) **Profesionalismul:** toate atribuțiile de serviciu, care revin administratorilor executivi și neexecutivi și directorului general al societății, trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, la nivelul de competență necesar și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale; administratorii și directorul general vor face toate diligențele necesare pentru creșterea continuă a nivelului lor de competență și pentru creșterea nivelului de competență al angajaților societății;
- 3) **Imparțialitatea și nediscriminarea:** principiu conform căruia administratorii executivi și neexecutivi și directorii sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției; managerilor și administratorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct sau indirect, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o au;
- 4) **Libertatea de gândire și de exprimare:** principiu conform căruia administratorul sau directorul poate să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;
- 5) **Onestitatea, cinstea și corectitudinea:** principiu conform căruia activitățile administratorilor sau directorul în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;
- 6) **Deschiderea și transparența:** principiu conform căruia activitățile administratorilor și a directorilor, în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;
- 7) **Confidențialitatea:** principiu conform căruia administratorul / directorul trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia sa.

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificările și completările ulterioare și Normele metodologice de aplicare a O.U.G. nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr.639/2023, activitatea conducerii societății trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

În privința guvernantei corporative, acționarii și autoritatea publică tutelară așteaptă ca administratorii să inițieze și să finalizeze demersul de îmbunătățire a sistemului informatic integrat.

În egală măsură, tot în sensul asigurării guvernantei corporative a societății, autoritatea publică tutelară așteaptă implementarea sistemelor de management prin obiective și de management al performanței, sisteme care permit trasabilitatea performanței individuale și de grup și responsabilizează fiecare angajat în sensul contribuției la atingerea obiectivelor societății, securizând astfel în bună măsură rezultatele societății.

Controlul intern este un proces la care va participa tot personalul societății, inclusiv Consiliul de Administrație, conceput să furnizeze o asigurare rezonabilă privind realizarea următoarelor obiective:

- A. Desfășurarea activității în condiții de eficiență și rentabilitate;
- B. Controlul adecvat al riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor societății;

- C. Furnizarea unor informații corecte, relevante, complete și oportune structurilor implicate în luarea deciziilor în cadrul societăților și utilizatorilor externi ai informațiilor;
- D. Protejarea patrimoniului;
- E. Conformitatea activității societății cu reglementările în vigoare, politică și procedurile Societății;

În vederea îndeplinirii acestor obiective, societatea va elabora / revizui periodic Politica de control intern pentru ca aceasta să corespundă necesităților și evoluției societății.

Societatea va dispune astfel de un **sistem adecvat de control intern** asupra procesului de management al riscului, care implică analize independente și regulate, evaluări ale eficacității sistemului și, acolo unde se impune, asigurarea remedierii deficiențelor constatate. Rezultatele acestor analize sunt comunicate în mod direct Consiliului de Administrație și comitetelor specializate ale acestuia.

În vederea asigurării unei culturi de etică și conformitate și a unui sistem de guvernanță corporativă adecvat, a promovării valorilor și principiilor care asigură o bună conduită în relație cu toate părțile interesate și păstrarea unei bune reputații pe piață, managerii și membrii Consiliului de administrație vor asigura îndeplinirea permanentă a următoarelor cerințe:

- deținerea de competență și experiență profesională, precum și o bună reputație și integritate pe tot parcursul deținerii funcției;
- asigurarea cerințelor guvernantei corporative: structura organizatorică transparentă și adecvată, alocarea adecvată și separarea corespunzătoare a responsabilităților;
- administrarea corespunzătoare a riscurilor/ managementul riscurilor, adecvarea politicilor și strategiilor, precum și a mecanismelor de control intern, asigurarea unui sistem eficient de comunicare și de transmitere a informațiilor;
- menținerea standardelor etice și profesionale pentru a asigura un comportament profesional și responsabil la nivelul entității reglementate în vederea prevenirii apariției conflictelor de interese (Cod de etică, Politica privind administrarea conflictelor de interese);
- menținerea cerințelor de competență și onorabilitate prevăzute de reglementările aplicabile;
- menținerea nivelului de competență relevant în matricea de competențe a Consiliului de Administrație la momentul nominalizării, relevant în evaluarea anuală a nivelului de competență individuală a membrilor consiliului de administrație;
- cunoașterea, respectarea și aplicarea cu profesionalism a legislației specifice societății, strategia și politicile societății, Codul de etică, normele, procedurile, acordurile și convențiile care reglementează activitatea;
- nedepășirea numărului maxim de mandate de administrator prevăzut de O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin legea nr.11/2016, cu modificările și completările ulterioare, în societăți sau întreprinderi publice cu sediul în România care pot fi exercitate concomitent și alocarea de timp suficient pentru îndeplinirea responsabilităților;
- evitarea conflictelor de interese (să se asigure în permanență că interesele lor personale sau profesionale – directe sau indirecte – nu sunt în conflict cu interesele societății și să se asigure că procedurile și controalele implementate la nivelul societății sunt adecvate pentru identificarea, raportarea și gestionarea corespunzătoare a conflictelor de interese actuale și potențiale).

Consiliul de Administrație al Societății este responsabil și pentru stabilirea și revizuirea principiilor cadrului de administrare a activității și a valorilor corporative ale instituției, inclusiv a celor stabilite prin intermediul unui cod de etică și conduită, iar de la directorul general se așteaptă să facă diligențele necesare integrării acestor principii de etică în cultura organizațională a societății.

Codul de etică definește idealurile, valorile și principiile pe care angajații le respectă și le aplică în activitatea desfășurată în cadrul companiei. Codul de etică urmărește promovarea valorilor și principiilor etice în cadrul companiei în vederea creșterii calității serviciilor oferite și a protejării reputației și are un rol educativ, de reglementare și de impunere a valorilor promovate.

Consiliul de Administrație al companiei este responsabil și de comunicarea organizațională.

Comunicarea dintre organele de administrare, conducerea societății, autoritatea publică tutelară și acționariat se va face conform O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare și Normele metodologice de aplicare a O.U.G. nr.109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr.639/2023.

În caz de neîndeplinire a indicatorilor de performanță stabiliți în contractele de mandat ale administratorilor, aceștia din urmă au obligația de a notifica în scris autoritatea tutelară și acționariatul cu privire la clauzele care au determinat devierea, precum și impactul asupra indicatorilor de performanță. Notificarea administratorilor trebuie transmisă în cel mult 10 zile de la apariția cauzei care a stat la baza neîndeplinirii, sau atunci când administratorii constată că o astfel de deviere este foarte probabilă.

VI. CRITERII ȘI INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

VI.1 PERFORMANȚA ȘI MĂSURAREA ACESTEIA

Performanța poate fi definită prin intermediul a trei dimensiuni: eficiență, eficacitate, contabilitate. Integrarea acestor dimensiuni va decide în final competitivitatea întreprinderii respective.

În altă ordine de idei, performanța semnifică succes, competitivitate, reușită, organizarea prezentului și proiecția viitorului.

Măsurarea performanței unei societăți, are drept scop evaluarea gradului de îndeplinire a obiectivelor societății în vederea îmbunătățirii activităților și utilizării resurselor într-un mod cât mai efice.

Așadar, măsurarea performanței societății reprezintă un proces de îmbunătățite a activităților desfășurate și utilizării resurselor angajate în scopul îndeplinirii eficiente a obiectivelor strategice asumate prin Planul de administrare. Acesta este corelat cu Scrisoarea de așteptări și stabilește obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanțari pentru perioada 2024-2028.

Planul de administrare al Societății Administrația Piețelor și Târgurilor S.A., pentru perioada 2024-2028 este guvernat de atitudine responsabilă, profesionistă și etică în raport cu toate părțile interesate (acționari, angajați, parteneri, comunitate, autorități și instituții ale statului, ș.a.) și cuprinde măsurile concrete prin care managementul societății va acționa pentru îndeplinirea obiectivelor și realizarea indicatorilor financiari și nefinanțari, în consens cu viziunea strategică a administratorilor referitoare la direcțiile de redefinire strategică și eficientizare a societății.

Obiectivele strategice cuprinse în Planul de administrare al societății pentru perioada 2024-2028 sunt derivate din Scrisoarea de așteptări și urmăresc creșterea eficienței activității și îmbunătățirii performanței activității, optimizarea obiectivelor de exploatare, dezvoltare de noi activități conexe și nonconexe celei de bază, definirea societății ca "actor" local și regional, management performant al resurselor umane și implementarea și dezvoltarea principiilor de guvernanță corporativă.

Indicatorii de performanță (ICP) financiari și nefinanțari, prevăzuți în Planul de administrare, sunt definiți cu respectarea prevederilor și criteriilor prevăzute în Anexa nr.2 la H.G. nr. 639/27 iulie 2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a O.U.G.

nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

VI.2. RELEVANȚA INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ SELECTAȚI

Așteptările acționarului Municipiul Brăila, ca acționar majoritar la Societatea Administrația Piețelor și Târgurilor S.A. Brăila și ale acționarului minoritar se găsesc în Scisoarea de așteptări, care reprezintă o sinteză cu așteptările financiare și nefinanciare din partea societății A.P.T. S.A.

Așteptările respective vizează următoarele elemente: politica de dividende / vărsăminte din profitul net al societății, politica de investiții, calitatea și siguranța serviciilor oferite de societate, cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli, creșterea cifrei de afaceri și a profitului operațional, formarea și pregătirea salariaților, dezvoltarea capabilităților de raportare, control și management al riscului, limitarea impactului asupra mediului și conformarea la cerințele autorizației de mediu, implementarea principiilor guvernanței corporative și a unui cod de etică și integritate.

În acest sens, îndeplinirea dezideratelor din cuprinsul Scrisorii de așteptări, va fi monitorizată și revizuită pe parcursul celor 4 ani de mandat prin utilizarea unui set de indicatori de performanță care reprezintă instrumentele de măsurare cantitativă și calitativă a performanței financiare și nefinanciare, la finele fiecărui an de mandat, indică atingerea unor obiective cuantificabile raportate la țintele specifice de performanță.

Indicatorii de performanță selectați respectă următoarele criterii:

- sunt în concordanță cu legislația în vigoare;
- sunt importanți pentru îndeplinirea obiectivelor de politică publică și economică a Guvernului și ale autorității publice tutelare;
- sunt relevanți pentru sectorul economic în care operează societatea A.P.T. S.A. Brăila;

Indicatorii cheie de performanță (ICP) financiar și nefinanciar, respectă legislația privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, respectiv O.U.G. nr.109/ 2011 cu modificările și completările ulterioare și H.G. nr. 639/2023. La selectarea categoriilor de I.C.P. s-au avut în vedere relevanța acestora în administrarea societății și măsura în care acestea sunt aplicabile activității de bază.

În procesul de stabilire a denumirii, a numărului și importanței indicatorilor cheie de performanță, s-au avut în vedere obiectivele de performanță aferente. Modul de utilizare a categoriilor de I.C.P. a ținut seama de categoria în care se încadrează societatea, așa cum este prevăzut în anexa nr.2 la H.G. nr.936/2023 pentru stabilirea indicatorilor de performanță financiar și nefinanciar și a componentei variabile a remunerației membrilor consiliilor de administrare / supraveghere ale întreprinderilor publice, precum și a directorilor, respectiv a membrilor directoratului.

Conform prevederilor art.4⁷ alin.2 din O.U.G. nr.109/2011, categoriile de indicatori de performanță financiar și nefinanciar 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;

VI.3. INDICATORII CHEIE DE PERFORMANȚĂ PENTRU PERIOADA 2024-2028

Indicatorii cheie de performanță (I.C.P.) financiari și nefinanciari selectați și incluși în Planul de administrare sunt evidențiați în următoarea structură:

Indicatori cheie de performanță – financiari

Nr. crt.	Categorie	Indicatori	U/M	Formula de calcul	Nivel minim prevăzut în Ordinul AMEPIP nr.651/2024	Pondere
INDICATORI		FINANCIARI				50%
1.	Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital (Cap Ex)	%	$\text{Cap Ex} = \frac{\text{Cheltuieli de capital}}{\text{TOTAL active}}$	1,16%	10%
2.	Finanțare	Rata lichidității curente (CR)	%	$\text{CR} = \frac{\text{Active curente (circulante)}}{\text{Datorii curente}}$	≥ 1 supraunitar	10%
3.	Operațiuni	Viteza de rotire a creanțelor (RT)	număr	$\text{RT} = \frac{\text{Valoare medie creanțe}}{\text{Cifra de afaceri netă}}$	11.56%	10%
4.	Rentabilitatea	Marja de profit net	%	$\text{Marja profit net} = \frac{\text{Profit net}}{\text{Cifra de afaceri netă}}$	2.4%	10%
5.	Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor (DPR)	%	$\text{DPR} = \frac{\text{Dividende plătite}}{\text{Profit net}}$	50%	10%

Indicatori cheie de performanță – nefinanciari

Nr. crt.	Categorie	Indicatori	U/M	Formula de calcul	Nivel minim prevăzut în Ordinul AMEPIP nr.651/2024	Pondere
I.C.P. OPERAȚIONALI						10
1.	Indicatori referitori la angajați	Număr mediu de ore de formare per angajat (Nh)	număr	$\text{Nh} = \frac{\text{Total nr. ore de formare (To)}}{\text{Total nr. de angajați}}$	18	10
I.C.P.		Orientați către servicii publice				20
2.	Indicatori referitori la clienți	Rata de retenție a clienților	%	$\text{Rata retenție clienți} = \frac{\text{Nr. clienți (to)} - \text{Nr. clienți noi (T1)}}{\text{Nr. clienți (T-1)}}$	84%	10
3.		Scorul satisfacției clienților	număr	$\text{Scor satisfacție clienți} = \frac{\text{Total nr. evaluare de 4 și 5 (To)}}{\text{Total nr. evaluare (T-1)}}$	45	10

Nr. Crt.	Categorie	Indicatori	U/M	Formula de calcul	Nivel minim prevăzut în Ordinul AMEPIP NR. 651/2021	Pondere
I.C.P. Specifici activității de guvernare corporativă						20
4.	Guvernanța Corporativă	Număr de reuniuni ale Consiliului de Administrație	număr	Numărul ședințelor Consiliului de Administrație susținute de-a lungul anului	12	10
5.		Rata de participare la reuniunile Consiliului de Administrație (Rp)	%	$Rp = \frac{\sum_{i=1}^{N_t} \text{numărul participanților la ședințe}}{\text{Număr total membri} \cdot \text{Număr ședințe}}$	75%	10

Indicatorii cheie de performanță financiară și nefinanciară ai societății Administrația Piețelor și Târgurilor S.A. Brăila, pentru perioada 2024-2028, au fost fundamentați în conformitate cu dezideratele autorității publice tutelare, prevăzute în Scrisoarea de așteptări, în baza O.U.G. nr. 109/2011, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, precum și în baza prevederilor H.G. nr.639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de operare ale O.U.G. nr.109/2011.

Indicatorii de performanță, țintele și gradul de îndeplinire a I.C.P., pot fi modificați potrivit art.22 din Anexa nr.2 la H.G. nr.639/2023, după cum urmează:

- conjuncturi favorabile de piață;
- forță majoră;
- nealocarea integrală a sumelor de la bugetul de stat sau bugetul local, conform angajamentelor asumate de autoritatea publică tutelară la momentul încheierii contractelor de mandat;
- alte cauze neimputate administratorilor și care nu afectează realizarea obiectivelor și a țintelor stabilite pentru întregul mandat;

Pentru modificarea valorilor indicatorilor de performanță se va respecta procedura prevăzută pentru aprobarea lor inițială.

VII. CONCLUZII

Planul de administrare al Societății Administrația Piețelor și Târgurilor S.A., valabil pentru perioada 2024-2028, este conceput ca un instrument care să susțină dezvoltarea societății în concordanță atât cu obiectivele strategice, cât și cu dorințele autorității publice tutelare, fiind un document de referință atât pentru administratori, cât și pentru directorul general.

Activitatea S.C. A.P.T. S.A. Brăila, se încadrează în categoria societăților furnizoare de servicii de administrare a domeniului public și privat. Continuarea aplicării strategiei de modernizare și dezvoltare a serviciilor de administrare a domeniului public și privat, precum și realizarea indicatorilor de performanță stabiliți prin prezentul Plan de administrare, contribuie în asigurarea calității vieții populației Municipiului Brăila.

Consiliul de Administrație

Drăgan Ion – Președinte

Anghelescu Stoica – Membru

Stoian Daniel - Membru