

PLAN DE MANAGEMENT **al SC APT SA Braila pentru perioada 2017 -2020**

Prezentul document constituie propunerea directorului general al societatii Administratia Pietelor si Targurilor SA din Braila, numit in baza hotararii CA nr 46 / 14.12.2016 pentru componenta de management a planului de administrare aprobat de Consiliul de Administratie si reflecta o sinteza a activitatii propuse de catre acesta pentru urmasorii patru ani, atat la nivelul dezvoltării capacității interne a societatii - prin îndeplinirea eficientă a funcțiilor de management, cât și la nivelul modalităților prin care activitățile acesteia pot asigura eficientizarea si dezvoltarea societatii per ansamblu, integrate in piata specifica la nivel local si regional.

1. Prezentarea entitatii :

SC Administratia Pietelor si Targurilor SA (SC APT SA) din Braila, persoana juridica avand CUI RO27338691 si J09/457/2010, cu sediul social in Str.1 Decembrie 1918 nr.52A si domiciliul fiscal in Str. Baldovinsti nr.20, Braila, precum si conturi in banca, are drept scop asigurarea, in conditiile legii a serviciilor de intretinere, administrare, exploatare a pietelor mixte, dar si activitati de agrement, precum si alte servicii si acte de comert potrivit obiectului de activitate al societatii.

Functionarea SC APT SA se face in baza Contractului de delegare a gestiunii serviciului public de specialitate, prin punerea in aplicare a dispozitiilor Consiliul Local Municipal Braila (HCLM nr.319/2010), in vederea respectarii Regulamentului serviciului public de administrare si exploatare a pietelor agroalimentare, a targurilor si oboarelor din municipiul Braila.

Aflata in subordinea Primarului Municipiului Braila, avand personalitate juridica, fiind subiect de drept civil si comercial, cu autofinantare si autogestiune, cu buget, conducere proprie si conturi bancare proprii, activitatea acestei societati de interes local se desfasoara in baza dispozitiilor prevederilor legale in vigoare aplicabile societatilor comerciale cu capital integral de stat si ale actului constitutiv.

Societatea este condusa potrivit prevederilor OUG nr.109/2011, de catre un Consiliu de administratie, iar din punct de vedere executiv - de catre Directorul general al societatii mandatat, potrivit atributiilor stabilite prin Contractul de delegare a gestiunii, prin actul constitutiv al societatii si prin contractul de mandat a acestuia, incheiat cu societatea.

Potrivit actului constitutiv capitalului social este de 4.601.000 lei, aport în numerar subscris și vărsat, din care 4.600.000 lei reprezentând 46.000 de acțiuni nominative cu o valoare de 100 lei, revenind Municipiului Brăila și 1000 lei, reprezentând 10 acțiuni nominative cu o valoare de 100 lei, revenindu-i SC Braicar SA Brăila.

Astfel, administrata in sistem unitar, SC APT SA din Braila are in prezent un Consiliu de Administratie format din cinci membrii, din care unul vacant, numiti de catre Adunarea Generala a Actionarilor, care, potrivit dispozitiilor actului constitutiv si ale legii societatilor, se intalnesc lunar si ori de cate ori este necesar pentru indeplinirea atributiilor.

La momentul actual, conducerea societatii este structurată astfel:

- **Adunarea Generala a Actionarilor numiti prin Hotararea CLM nr.278/27.07.2016 respectiv :**

1. Badiu Loredana Virginia – reprezentant CLM Braila;
2. Traian Adrian – reprezentant CLM Braila ;
3. Sandulescu Cornel - – reprezentant Braicar Braila;

- **Consiliul de Administratie**

1. Anghelescu Stoica – administrator neexecutiv și independent, membru în Consiliul de Administrație;
2. Bălan Marițica - administrator neexecutiv și independent, membru în Consiliul de Administrație;
3. Drăgan Ion - administrator neexecutiv, funcționar public din Aparatul de specialitate al Primarului Municipiului Brăila, membru al Consiliului de Administrație;
4. Grigore Viorica - administrator neexecutiv și independent, membru în Consiliul de Administrație;

Durata mandatului Consiliului de administrație este de 4 (patru) ani, cuprinzând perioada noiembrie 2016 – noiembrie 2020, cu posibilitatea ca la expirarea acestei perioade, mandatul acestora să poată fi reînnoit, în condițiile legii.

Potrivit organigramei aprobate în ședința Consiliului de Administratie, Conducerea executivă este asigurată de:

1. Dragut Meluta - Director general ;
2. Constantin Silvia – Director Operațiuni Economico–Financiare .

Din partea Adunarii Generale a Actionarilor supravegherea activitatii societatii se va efectua prin SC FINCONS Audit SRL, reprezentata legal prin Auditor financiar Savescu Jenica, conform legislatiei in vigoare si a prevederilor actului constitutiv al societatii .

2. Obiectul de activitate:

Obiectul principal de activitate codificat CAEN 6820 este de Inchirierea si subinchirierea bunurilor imobiliare proprii sau in leasing, avand in completare si activitati secundare diverse, precum activitati de comert, activitati de agrement, activitati specifice gradinilor zoologice etc.

Activitatile de comert aprobate de CLM Braila se desfasoara in piete special amenajate, in baza contractelor de inchiriere incheiate de catre societate cu agentii economici, producatori particulari, persoane fizice, prin spatii / terenuri, suprafete de platou inchiriate ocazional.

2.1. Cadrul instituțional

Prezenta componenta de management a fost elaborata în baza Ordonanței de Urgență nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice (publicată în M.O., Partea I, nr.883/14.12.2011), aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016 și cu respectarea prevederilor Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.

Conform art.36(1) din OUG nr.109/2011, ” În termen de 60 de zile de la numire, directorii sau membrii directoratului elaborează și prezintă consiliului de administrație sau de supraveghere o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari “.

Componenta de managerială stabilită mai sus, se completează cu planul de administrare elaborat conform art.30(1) din OUG nr.109/2011, cu modificările și completările ulterioare. Componenta de management în forma rezultată, se supune spre aprobare Consiliului de administrare al societății conform art.36 alin (3) din OUG nr.109/2011 *“Aprobarea componentei de management și a planului de administrare în integralitate de către consiliul de administrație se realizează în termen de maximum 20 de zile de la data îndeplinirii termenului prevăzut la alin. (1)”*.

Indicatorii de performanță negociați și aprobați de CA, constituie elemente față de care se determină componenta variabilă a remunerației pentru directorul general al societății.

Prezenta componenta de management a fost elaborata în spiritul practicilor și principiilor guvernantei corporative, dezvoltate de Organizația de Cooperare Economică și Dezvoltare, în scopul de a optimiza procesele și relațiile manageriale, precum și pe cele 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 reglementările OUG nr.109 / 2011, modificata și completata.

2.2 . Cadrul legal

Componenta de management 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:

1. Legea nr.31/1990, privind societățile, cu modificările și completările ulterioare;
2. OUG nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, modificată și completată prin Legea nr.111/2016;
3. Legea nr.544/2001, privind liberul acces la informațiile de interes public;
4. HGR nr.123/2002, privind Normele metodologice de aplicare a Legii nr.544/2001, privind liberul acces la informațiile de interes public;
5. Legea nr.51/2006, privind serviciile comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare;
6. OG nr.71/2002, privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local, modificată și completată prin Legea nr.3/2003;
7. Hotărârea nr. 955/2004 pentru aprobarea reglementărilor-cadru de aplicare a Ordonanței Guvernului nr. 71/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local;
8. Legea nr. 213/1998, actualizata, privind proprietatea publica si regimul juridic al acesteia;
9. Legea 215/2001, privind administrația publică locală;
10. Hotărârea nr. 348/2004 privind exercitarea comerțului cu produse și servicii de piață în unele zone publice;

11. Ordonanța nr.99/2000, republicată, privind comercializarea produselor și serviciilor de piață;
12. H.CLM nr.230/14.07.2010, privind înființarea SC APT SA Brăila;
13. H.CLM nr.280/06.08.2010, privind aprobarea Actului Constitutiv al SC APT SA Brăila;
14. H.C.L.M. nr.319/27.09.2010, privind delegarea de gestiune a Serviciului public de administrare și exploatare a piețelor agroalimentare, a târgurilor și oboarelor din Municipiul Brăila;
15. Legea nr. 145/ 21 octombrie 2014 pentru stabilirea unor măsuri de reglementare a pieței produselor din sectorul agricol

3. Analiza SWOT :

Premergător îndeplinirii funcției de previziune a procesului de management pentru determinarea obiectivelor în funcție de nevoi, modalități de realizare sau resurse, se impune realizarea unei analize a situației actuale. Astfel, analiza factorilor interni (puncte slabe, puncte tari) și a celor externi (oportunități, amenințări) poate oferi o imagine de ansamblu a situației curente din punct de vedere al activităților administrative și operaționale ale entității pentru care se propune prezenta componenta de management - factori pe baza cărora vor fi dezvoltate direcțiile și obiectivele strategice.

Problematica cu care se confrunta societatea este complexa si diversa.

Punctele tari (*Strengths*) in desfasurarea activitatii SC APT SA sunt date de traditie, de vadul comercial format de catre unii agenti economici, de amplasamente optime, de avantajul competitiv calitate / pret a produselor vandute de catre comercianti, de puterea de cumparare scazuta a consumatorilor, de sistemul flexibil adaptat nevoilor consumatorilor de catre comercianti -avantaj competitiv din administrare.

Alte puncte tari sunt date de :

- evaluarea pozitivă a organelor de control
- cooperare interinstituțională activă în domeniul administrativ
- schimbul de informații în baza protocoalelor încheiate agentii economici
- independența operațională a societatii
- programe de pregătire profesională a salariaților
- monitorizarea îndeplinirii obiectivelor si indicatorilor
- imagine bună a societatii în rândurile populației și mass-media

Puncte slabe (*Weaknesses*): rezida din specificul acestei societati (cu capital de stat, care s-a infiintat prin desfiintarea unei directii de la primarie, avand actionariat majoritar CLM), si anume: infrastructura si facilitatile inechite, neconforme cu standardele unui comert modern si civilizate; tarifele si preturile practicate in raport cu facilitatile puse la dispozitie; preluarea integrala a fostilor angajati, (deciziile desi se iau in timp real, nu se pun in aplicare decat cu intarziere, salariatii fiind invatati sa reactioneze potrivit sistemului centralizat, si aratand vadit rezistenta la schimbare); patrimoniul privat al societatii este redus, iar cel preluat de la stat prin concesiune fiind inechit.

- număr mare de dosare ce trebuie soluționate de către justiție
- lipsa resurselor bugetare și umane interne destinate dinamizării activităților
- număr redus de activități realizate în parteneriat cu alte instituții
- resurse umane insuficiente

Oportunitatile (*Oportunities*) sunt diverse și deloc de neglijat: existența fondurilor structurale care pot concura la realizarea obiectivelor propuse; saturarea nișei de piață cu super/hypermarket în municipiul Braila; criza financiară care, pe de o parte, limitează puterea de acțiune a marilor lanțuri de retail și, pe de altă parte, impune populației să facă apel la produse de calitate, scăderea prețurilor și disponibilitate a forței de muncă în construcții.

- asigurarea resurselor necesare funcționării eficiente
- suport din partea administrației locale
- cooperare și activități comune cu parteneri instituționali și non-instituționali în scopul îmbunătățirii și unificării
- promovarea, la nivelul tuturor actorilor implicați (mediul politic, societate civilă, mass-media etc.) a societății

Amenințări (*Threats*) provin din: scăderea nivelului de fonduri proprii, prin scăderea numărului de contracte de închiriere încheiate, din cauza concurenței actuale; retrocedarea în natura a eventualelor imobile expropriate pe al căror amplasamente se găsesc astăzi piete agroalimentare; pronunțarea unor hotărâri judecătorești nefavorabile în instanță, nerealizarea unor beneficii datorate încheierii unor contracte etc.

- lipsa resurselor bugetare
- reducerea bugetului de salarii în contextul instabilității economice
- întâzieri și lipsa de consistență în urmărirea administrativă și judiciară a cazurilor înaintate de societate în justiție pentru competent soluționare
- remunerație deficitară a personalului în raport cu complexitatea muncii desfășurate
- atacuri mediatiche nefondate, prin prezentarea unor date false cu privire la activitatea societății
- atacuri politice
- atacuri cibernetice
- intimidarea salariaților prin folosirea influenței dată de rangul funcțiilor și a profilului mediatic
- suportul inconsecvent referitor la susținerea politică a bugetului societății

Aplicarea diagnozei organizaționale nu numai că ne permite să vedem organizația în sine și aceasta să fie diagnosticată corect, dar permite să se rezolve și problemele specifice ale societății și dădea ca să se implementeze corect și cu succes soluțiile optime.

Analiza SWOT a scos în evidență punctele tari și punctele slabe din organizarea și funcționarea societății, oportunitățile momentului, precum și amenințările la adresa societății pentru a putea fi definite clar *obiectivele strategice*, astfel încât să se adapteze punctele tari la oportunități, să se reducă la minimum amenințările și să se elimine punctele slabe.

4. **OBIECTIVE MAJORE (OBIECTIVE STRATEGICE) PENTRU 2017 – 2020 :**

SC APT SA, prin importanța obiectului de activitate, prin membrii consiliului de administratie dedicați și bine pregătiți profesional, prin inovația și modernitatea instrumentelor de lucru folosite, reprezintă o entitate implicată activ în activitatea specifica desfasurata la nivel local si însoțită de recunoașterea în plan regional si chiar national.

Ținând seama de proiectarea unui management de calitate, subscris rigorilor ce decurg din aplicarea legilor și a principiilor de etică manageriala, se urmărește ca SC APT SA să devină o entitate de sine stătătoare, consolidată atât la nivel instituțional, cât și la nivel administrativ, cu impact major în combaterea punctelor slabe din zonele de risc.

Misiunea managementului SC APT SA pentru perioada 2017 - 2020 va fi indeplinirea cu celeritate a obiectivelor stabilite, precum si a prezentului document în contextul îmbunătățirii parametrilor de planificare, organizare, coordonare și control a activității.

In cadrul obiectivelor majore propuse pentru perioada 2017- 2020 sunt vizate realizarea de lucrari de investitii potrivit unui program de investitii, in limita disponibilitatilor banesti ale societatii.

Principii de acțiune în îndeplinirea obiectivelor

principiul legalității;
principiul transparenței;
principiul independenței operaționale;
principiul prevenerii;
principiul combaterii;
principiul cooperării;
principiul respectului față de cetățean;
principiul profesionalismului în exercitarea funcției publice.

Obiective

Obiectivele au fost formulate ținând cont de analiza contextului instituțional – legislativ, analiza S.W.O.T., relația societatii cu agentii economici, cu partenerii instituționali și publicul larg, respectând, totodată, cerințele de elaborare a obiectivelor și indicatorilor de evaluare – S.M.A.R.T. (specific, măsurabil, abordabil, relevant, încadrat în timp).

Astfel, urmatoarele **obiective** respectă liniile de acțiune trasate prin integrarea indicatorilor dupa cum urmeaza :

Obiectiv nr.1- Asigurarea cu cash-flow a activitatii desfasurate, prin realizarea indicatorilor :

1. Venituri - Imbunatatirea rezultatelor financiare (Incasari de la producatori particulari prezenti in piete);
2. Datorii restante - Reducerea obligatiilor restante (Gradul de achitare a datoriilor catre bugetul de stat, local si fonduri speciale)

Obiectiv nr.2 - Gestionarea creantelor si recuperarea acestora in preturi concurente, prin realizarea indicatorului :

1. Flux numerar - Viteza de rotatie a creantelor si Gradul de recuperare a creantelor

Obiectiv nr.3 - Gradul de ocupare al spatiilor comerciale de catre agentii economici, prin realizarea indicatorului :

1. Productivitatea activelor – prin gradul de ocupare al spatiilor comerciale de catre agentii economici

Obiectiv nr.4 - Reclamatii rezolvate din totalul reclamatilor justificate, prin realizarea indicatorilor :

1. Satisfactia clientului – prin urmarirea si reducerea procentului reclamatilor rezolvate din totalul reclamatilor justificate
2. Nivelul conformitatii documentelor legale ale comerciantilor privind comertul in piete

Obiectiv nr.5 - Indicatori de profitabilitate (Cheltuieli totale la 1.000 lei venituri), prin realizarea indicatorului :

1. Cost – Cheltuieli totale

Obiectiv nr.6 - Reducerea obligatiilor restante, prin realizarea indicatorului :

1. Rata lichiditatii curente “Testul acid “

Obiectiv nr.7 – Productivitate, prin realizarea indicatorului :

1. Cost – Procent costul fortei de munca

Pentru perioada 2017 - 2020, conducerea isi propune de asemenea :

- O supraveghere mai atenta a modului de utilizare a timpului de lucru, eliminarea sincopelor in desfasurarea obiectului de activitate, astfel incat sa se utilizeze la maxim timpul de lucru si sa se obtina o crestere sustenabila a productivitatii muncii.
- Asigurarea transparenței și îmbunătățirea continuă a procesului de comunicare cu agentii economici;
- Creșterea gradului de conștientizare și îmbunătățirea activităților serviciilor, birourilor, compartimentelor, dar si a administratorilor punctelor de lucru si a echipelor din subordine;
- Crearea unei culturi organizaționale pozitive și stimularea comunicării interne și a atitudinii pro-active a angajaților;
- Dinamizarea activității de cooperare cu instituțiile naționale, internaționale și ale societății civile;
- Consolidarea parteneriatelor încheiate cu entitățile naționale de profil (pentru gradina zoologica);
- Inscrierea in noi asociatii de profil la nivel regional, national si chiar international (pentru gradina zoologica);
- Realizarea de lucrari de investitii si reparatii capitale, cu incadrarea in planul urbanistic al orasului si mai ales in limita disponibilitatilor banesti ale societatii.

Privind Programul de investitii al SC APT SA Braila, avizat de consiliul de administratie al societatii anual si inaintat spre analiza si aprobare adunarii generale a actionarilor SC APT SA Braila, societatea isi propune sa utilizeze sumele repartizate din profitul net al societatii de catre AGA in anii precedenti, pentru efectuarea de investitii.

Astfel, sumele repartizate din profit (contul Alte rezerve) a caror destinatie a fost stabilita pentru investitii, va fi utilizat conform Programului de achizitii si investitii aprobat.

Acest lucru (investirea profitului) se propune pentru următorii patru ani si trebuie să se concentreze pe eficientizarea procesului de investitii și prioritizarea activității in zonele vulnerabile, în care conflictul cu agentii economici sau apropierea supermarketurilor creeaza o puternica presiune de reinventare / cosmetizare a imaginii pietelor in cauza .

Se va urmari mentinerea nivelului ridicat de conștientizare în rândul societății civile cu privire la obiectul de activitate și rezultatele societatii prin anunturi / interviuri in presa, site, campanii de marketing etc.

Astfel, evaluarea politicilor, obiectivelor și a măsurilor din acesta componenta de management va fi realizată periodic si inclusă în rapoartele de activitate ale conducerii, strategia societatii pentru perioada 2017 - 2020 tinand seama de principiile și direcțiile strategice cuprinse în Planul de administrare.

Prioritar pentru noua Conducere va fi imbunatatirea activitatii economice, in special a cresterii veniturilor in conditiile optimizarii relatiilor contractuale cu agentii economici, care au inchiriate tarabe, spatii comerciale si suprafete de teren in punctele de lucru ale societatii.

Printr-o monitorizare lunara a activitatii societatii, pentru contracararea aspectelor negative, se va proceda la luarea in timp real a unor masuri de limitare a efectelor negative datorate unor posibile reduceri a incasarilor .

Astfel, pe linie economica, conducerea societatii va continua practicarea unui puternic management al riscurilor, urmarindu-se respectarea angajamentelor asumate din perioada anterioara si a obligatiilor impuse de actul constitutiv, tinand cont de necesitatea compartimentelor de specialitate ale societatii, precum si de evolutia aspectelor economice din ultima perioada, la nivel local, regional, national si chiar international.

Se vor continua actiunile aflate in derulare pe rolul instantelor de judecata si se vor initia noi cereri de chemare in judecata avand ca obiect recuperarea de debite restante.

Prin actiuni coroborate ale Compartimentului Contracte si Compartimentului Disciplina Contractuala, cu sprijinul Oficiului Juridic si al Serviciului Financiar – Contabilitate, precum si a echipelor de control se vor intensifica masurile de incasare in termen a creantelor cat si de recuperare a debitelor restante.

Se vor lua masuri de reducere a cheltuielilor, de finalizare a investitiilor in curs cat si de asigurare a reparatiilor curente sau neaparat necesare, urmarindu-se respectarea angajamentelor asumate din perioada anterioara si a obligatiilor impuse de actul constitutiv.

DIRECTOR GENERAL
Dragut Meluta