

CUPRINS

Definiții	3
1. Prezentare generală	4
1.1. Cadru instituțional	4
1.2. Cadru legal	4
1.3. Prezentarea A.P. S.A. Brăila	4
PLAN DE ADMINISTRARE	
ADMINISTRAȚIA PIETELOR ȘI TÂRGURILOR S.A. Brăila	
2021 – 2024	
2. II. Viziunea, declarația de misiune și strategia de administrare	6
2.1. Viziunea	6
2.2. Declarația de misiune	6
2.3. Strategia de administrare	7
Analiză SWOT	8
3. III. Strategia de administrare pentru atingerea obiectivelor strategice în perioada 2021 - 2024	12
4. IV. Politica de dividende/vărsăminte din profitul net	14
5. V. Guvernarea corporativă	14
6. VI. Indicatoari de performanță pentru perioada 2021 - 2024	15

DEFINICIE CUPRINS

	Definiții	3
1.	I. Prezentare generală	4
	I.1. Cadrul instituțional	4
	I.2. Cadrul legal	4
	I.3. Prezentarea A.P.T. S.A.	4
2.	II. Viziunea, declarația de misiune și strategia de administrare	6
	II.1. Viziunea	6
	II.2. Declarația de misiune	6
	II.3. Strategia de administrare	7
	Analiză SWOT	8
3.	III. Strategia de administrare pentru atingerea obiectivelor strategice în perioada 2021 – 2024	12
4.	IV. Politica de dividende/vărsăminte din profitul net	14
5.	V. Guvernanța corporativă	14
6.	VI. Indicatori de performanță pentru perioada 2021 - 2024	15

DEFINIȚII

Organizație – grup de persoane și facilități cu un ansamblu de responsabilități, autorități și relații determinate. În acest Plan de administrare, **Administrația Piețelor și Târgurilor S.A. Brăila** este „Organizația” la care se face referire.

Sistem de management – ansamblul de măsuri și acțiuni manageriale prin care se orientează și se controlează organizația.

Politica referitoare la calitate – intenții și orientări generale ale organizației referitoare la calitate, așa cum sunt exprimate oficial de managementul de la cel mai înalt nivel.

Îmbunătățirea continuă – activitate repetată pentru a crește abilitatea de a îndeplini cerințe.

Produs/serviciu – rezultat al unui proces.

Satisfacția beneficiarului - percepție a beneficiarului despre măsura în care cerințele sale au fost îndeplinite.

Eficacitate - măsura în care sunt realizate activitățile planificate și sunt obținute rezultatele planificate.

Eficiență - relație între rezultatul obținut și resursele utilizate.

Proces - ansamblu de activități corelate sau în interacțiune care transformă elemente de intrare în elemente de ieșire.

Îmbunătățire continuă - proces de dezvoltare a sistemului de management pentru obținerea îmbunătățirii performanței globale de calitate în acord cu politica organizației.

* O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea 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 guvernarea corporativă a întreprinderilor 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 Brăila nr. 319/27.09.2010 privind înființarea societății Administrația Piețelor și Târgurilor S.A. Brăila.

13. PREZENTAREA SOCIETĂȚII ADMINISTRAȚIA PIEȚELOR ȘI TÂRGURILOR S.A. BRĂILA

Administrația Piețelor și Târgurilor S.A. Brăila a fost înființată ca societate comercială pe acțiuni, unitară 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 municipiul Brăila și ulterior a Hotărârii nr.471/17.09.2020 a Consiliului Local al Municipiului Brăila, a fost aprobat contractul de

I. PREZENTARE GENERALĂ

I.1. CADRUL INSTITUȚIONAL

Prezentul Plan de Administrare a fost elaborat în baza Ordonanței de urgență nr. 109/30.11.2011 privind guvernarea 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.”

Administrația Piețelor și Târgurilor S.A. Brăila se încadrează în prevederile O.U.G. nr. 109/2011, fiind o societate comercială pe acțiuni, constituită în conformitate cu prevederile Legii nr. 31/1990 privind societățile.

I.2. CADRUL LEGAL

- 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 guvernarea 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 guvernarea corporativă a întreprinderilor 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 Brăila nr. 319/27.09.2010 privind înființarea societății Administrația Piețelor și Târgurilor S.A. Brăila.

I.3. PREZENTAREA SOCIETĂȚII ADMINISTRAȚIA PIEȚELOR ȘI TÂRGURILOR S.A. Brăila.

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 municipiul Brăila 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 piețelor, târgurilor și oboarelor și Grădinii Zoologice din Municipiul Brăila.

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, Târgul Obor cât și activitățile de agrement specifice Grădinii Zoologice și alte servicii asimilate acestora.

Aflată în subordinea Primarului Municipiului Brăila, având 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.

Acționarii societății sunt:

- Consiliul Local Brăila (99,99%),
- BRAICAR S.A. Brăila (0,01%),

Potrivit actului constitutiv, societatea este condusă de Adunarea Generală a Acționarilor, fiind organ suprem de conducere prin reprezentanții Consiliului Local Municipal Brăila, însă, conform dispozițiilor OUG nr.109/2011, societatea este condusă de un Consiliu de administrație, iar din punct de vedere executiv - de către un Directorul general.

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

Administratorii SC APT SA Brăila 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 2020-2024

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 Târgurilor 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, Târgul Obor, Grădina Zoologică.

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 Târgurilor 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 obținut 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.

II. VIZIUNEA, DECLARAȚIA DE MISIUNE ȘI STRATEGIA DE ADMINISTRARE

II.1 Viziunea

Administrația Piețelor și Târgurilor S.A constituie 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.

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.

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.

II.2 Declarația de misiune

- Ne angajăm să promovăm respectul și transparența prin tratamentul egal al tuturor clienților noștri și prin menținerea unei comunicări eficiente cu toți factorii interesați;
- Menținerea unui nivel ridicat de profesionalism prin continuă instruire a angajaților noștri pe care îi tratăm cu respect și fără discriminare;
- Construim viitorul societății noastre având drept scop prosperitatea, continuitatea, stabilitatea și dezvoltarea durabilă a acesteia printr-un management competitiv care să asigure servicii de înaltă calitate în condiții de eficiență maximă către toți beneficiarii serviciului public de administrare și exploatare a piețelor agroalimentare, a târgurilor și a oboarelor ;
- Vom promova responsabilitatea instituțională, protecția și conservarea mediului înconjurător. Satisfacerea cerințelor beneficiarilor, prin demersuri susținute de îmbunătățire continuă a eficienței proceselor interne și a serviciilor oferite, ținând cont de faptul că beneficiarul final real al întregii activități a S.C. A.P.T. S.A. Brăila este clientul și comunitatea locală.

Pentru furnizarea serviciilor de înaltă calitate, care să răspundă cerințelor tuturor categoriilor de clienți, în condițiile de eficiență maximă misiunea managementului S.C. A.P.T. S.A. pentru perioada 2021 – 2024 va fi îndeplinirea cu prioritate a obiectivelor stabilite prin Contractului de delegare a gestiunii serviciului public administrare și exploatare a piețelor agroalimentare, a târgurilor și a oboarelor prin obiectivele și indicatorii stabiliți pentru consiliul de administrație al societății de acționari, în contextul îmbunătățirii parametrilor de planificare, organizare, coordonare și control a activității.

II.3 Strategia de administrare

Pentru realizarea misiunii, Administrația Piețelor și Targurilor S.A. Braila prin Consiliul de Administratie își propune următoarele obiective strategice, având în vedere principalele direcții:

Eficiența economică

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.

Asigurarea viabilității economice și sustenabilității financiare a societății prin politici adecvate de urmărire a eficienței cost/beneficiu a serviciului, recuperare 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 programul de investiții și dotari.

Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor

- Modernizarea și reabilitarea piețelor, în beneficiul utilizatorilor, populației și al mediului din municipiul Brăila în scopul îndeplinirii obligațiilor din Contractul de Delegare;
- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității.

Orientarea către client

- Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere a clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- Informarea eficientă și implicarea utilizatorilor în ceea ce privește 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 pregătit din punct de vedere profesional.
- Asigurarea prestării serviciului public de administrare a piețelor, târgurilor, oboarelor și Grădinii Zoologice la nivelurile de calitate și indicatorii de performanță stabiliți de Consiliul Local Municipal Brăila prin regulamentul serviciului
- Continuarea lucrărilor de modernizare, consolidare, reabilitare, reamenajare a piețelor, a lucrărilor de reparații a adaposturilor animalelor și în general a întregii infrastructuri, astfel încât să se asigure accesul beneficiarilor la servicii publice de calitate și standarde europene, aspect ce va fi benefic și dezvoltării viitoare a serviciului public.

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.
- Ajustarea și adecvarea, permanență a politicii de resurse umane la specificul operațional și de dezvoltare a societății, precum și continuarea programelor de creștere a competenței profesionale la toate nivelurile.

Grija pentru populație

- Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin asigurarea condițiilor igienico-sanitare de desfășurare a activităților comerciale;
- Încurajarea prezenței producătorilor autohtoni în piețele brăilene cu scopul asigurării unei oferte de produse ecologice și la prețuri accesibile populației.

Analiză SWOT

Examinarea factorilor care determină succesul sau eșecul organizației determină crearea unor metodologii specifice de analiză și diagnosticare a activității firmei.

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 firmei, 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 urmării 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 clasificație 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 iau în considerare toți acești factori și au în vedere eliminarea riscurilor expuse.

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. În acest sens, 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:

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, târgurilor, oboarelor și Grădinii Zoologice din Municipiul Brăila.

Infrastructura și suprastructura aferentă 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 trendului ascendent se impun următoarele:

- 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

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 constat 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 autofinantarea 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 cât de mult se poate 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, 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, în mod particular fiind necesară susținerea de către autoritatea tutelară a activității de agrement prin subvenționarea diferenței dintre venituri și cheltuieli pentru Grădina Zoologică.

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 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. Continuarea procesului investițional

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 2016-2020, 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 2021-2024 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 de modernizare sector producători Piața Halelor (închidere perimetrală);
- Lucrări modernizare, reabilitare Piața Halelor - sector fructe (închidere și modernizare extindere copertină);
- Lucrări modernizare Piața Hala Centrală – lucrări de consolidare și de amenajare;
- Servicii de proiectare și execuție – Piața Microhală (închidere perimetrală)
- Monitorizare video și alarme piețe;
- Dotri cu imobilizări corporale și necorporale (tarabe fibră, cântare electronice, vitrine frig etc.)
- Crearea de piețe volante de cartiere în weekend – proiect pilot.

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 Consiliului Local.

5. Preocuparea permanentă față de utilizatorii serviciului prestat de societate

Prin declarația de misiune ne-am angajat să promovăm respectul și transparența prin tratamentul egal al tuturor clienților noștri. Strategia dedicată relațiilor cu clienții promovează următoarele valori: creșterea nivelului de încredere al clienților în calitatea serviciilor oferite, optimizarea procesului de comunicare dintre societate și utilizatori, monitorizarea permanentă a opiniei clienților.

În acest sens, vom întreprinde următoarele acțiuni:

- actualizarea permanentă a paginii web a societății;
- monitorizarea și analizarea permanentă a sesizărilor/reclamațiilor clienților privind calitatea serviciilor furnizate;
- instruirea permanentă a personalului în vederea optimizării comunicării cu clienții;
- preocuparea ca angajații noștri să fie permanent amabili, competenți și binevoitori cu utilizatorii;
- investigarea periodică a opiniilor clienților și utilizarea informațiilor obținute pentru planificarea viitoarelor activități/procese de îmbunătățire/inovare la nivelul serviciilor de administrare piețe;
- monitorizarea schimbărilor de opinie în rândul utilizatorilor odată cu trecerea timpului.

III. STRATEGIA DE ADMINISTRARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR STRATEGICE ÎN PERIOADA 2021 - 2024

Strategiile specifice societății Administrația Piețelor și Târgurilor S.A. Brăila, cuprinse în prezentul **Plan de administrare**, au fost elaborate cu respectarea viziunii, declarației de misiune și a principalelor direcții strategice, în conformitate cu evoluția societății, având ca și scop primordial atingerea obiectivelor și a criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat.

Pentru realizarea misiunii sale, beneficiind de sprijinul și colaborarea unității administrativ teritoriale, Administrația Piețelor și Târgurilor S.A. Brăila își propune următoarele acțiuni/activități specifice pentru îndeplinirea obiectivelor strategice:

Eficiența economică

1. 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.

Activități specifice:

- Analizarea costurilor de întreținere, administrare cât și de modernizare și eficientizarea acestora astfel încât să se încadreze în bugetul aprobat;
- Asigurarea resurselor financiare, materiale și umane.

Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor

1. Modernizarea și reabilitarea piețelor, în beneficiul utilizatorilor, populației și al mediului din municipiul Brăila în scopul îndeplinirii obligațiilor din Contractul de Delegare.

Acțiuni specifice:

- Continuarea procesului investițional;
- Preocuparea în acumularea resurselor financiare.

2. Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației

Activități specifice:

- Dotarea spațiilor cu echipamente specifice de depozitare;
- Identificarea nevoilor consumatorilor pentru crearea de piețe volante de cartier de weekend.

3. Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității

Activități specifice:

- Identificarea nevoilor utilizatorilor și optimizarea la resursele societății, astfel încât paleta de servicii oferită de către prestator să acopere în totalitate nevoile utilizatorilor;
- Asigurarea serviciilor de monitorizare și pază.

Orientare către client

1. Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere a clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse.

Activități specifice:

- Promovarea respectului și a transparenței printr-un tratament egal al tuturor clienților/utilizatorilor;
- Instruirea periodică a personalului în vederea eficientizării comunicării cu clienții/utilizatorii;

- Solicitarea opiniilor clienților și utilizarea acestor informații pentru planificarea viitoarelor activități de îmbunătățire/inovare la nivelul serviciilor oferite.

2. Informarea eficientă și implicarea utilizatorilor în ceea ce privește respectarea normelor sanitar-veterinare și de mediu.

Activități specifice:

- Implementarea și menținerea unei relații de comunicare cu populația, clienții, autoritățile locale, organismele de control, media;
- Conștientizarea și educarea populației, clienților prin promovarea și aducerea la cunoștință în vederea respectării normelor sanitar-veterinare și legislației de mediu;
- Dezvoltarea de campanii periodice de informare.

Competență profesională

1. Creșterea eficienței generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății.

Activități specifice:

- Selecția personalului pe criterii de competențe;
- Definirea responsabilităților, a criteriilor și obiectivelor de performanță individuală care să fie în concordanță cu obiectivele generale ale societății;
- Revizuirea periodică a sistemului de evaluare a performanțelor individuale, care să corespundă cu obiectivele societății și cu nevoile acesteia;

2. Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism.

Activități specifice:

- Identificarea programelor de calificare, recalificare, perfecționare și instruire în concordanță cu nevoile angajatului și cu nevoile societății;
- Sprijinirea personalului în vederea dezvoltării capacităților de folosire a tehnicilor și procedurilor moderne.

Grija pentru populație

1. Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin asigurarea condițiilor igienico-sanitare de desfășurare a activităților comerciale.

Activități specifice:

- Asigurarea curățeniei spațiilor și standurilor, cât și ale grupurilor sanitare;
- Asigurarea serviciilor de colectare a deșeurilor;
- Asigurarea circuitelor pentru produsele perisabile;
- Existența avizelor sanitare și a certificatelor de proveniența a mărfurilor;

2. Încurajarea prezenței producătorilor autohtoni în piețele brăilene cu scopul asigurării unei oferte de produse ecologice și la prețuri accesibile populației.

Activități specifice:

- Programe de susținere a persoanelor ce își desfășoară activitatea în agricultură;
- Încurajarea și susținerea producătorilor autohtoni în vederea obținerii certificării de produse bio (ecologice).

IV. POLITICA DE DIVIDENDE/VĂRSĂMINTE DIN PROFITUL NET

- Obținerea unei marje optimale de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății și stimularea personalului;
- Creșterea veniturilor societății prin creșterea numărului clienților și prin diversificarea activităților;
- Creșterea calității serviciului prestat de societate către clienți și monitorizarea satisfacției clienților;
- Asigurarea unui echilibru între politica de dividende și cea privind asigurarea fondurilor pentru dezvoltarea societății;
- Urmărirea sustenabilității financiare pe termen mediu și lung;
- Creșterea productivității muncii, până la niveluri comparabile cu cele ale societăților private similare ca dimensiune.

V. GUVERNANȚA CORPORATIVĂ

Guvernanța societății publice trebuie să fie realizată de o manieră transparentă și responsabilă, cu un nivel ridicat de profesionalism și eficacitate, respectând principiile fundamentale de etică și integritate, performanță, cinste, libertatea gândirii, exprimării și confidențialitate.

La nivelul societății se va urmări implementarea unui sistem de gestiune a riscului și control intern eficient prin crearea de mecanisme de control intern, sub supravegherea Consiliului de Administrație, și care trebuie să stabilească principiile și modalitățile de abordare a sistemului de gestiune a riscului și a controlului intern la nivelul societății.

În cadrul întreprinderii publice trebuie dezvoltat sistemul de auditare internă care să poată pune la dispoziția conducerii executive datele necesare pentru exercitarea atribuțiilor prin:

- Prezentarea de rapoarte lunare și/sau trimestriale care să reflecte situația economică reală a societății;
- Analiza rapoartelor auditorului intern sau ale celui extern (după caz), stabilite prin planul anual de audit sau prin dispozițiile trasate de comitetul de audit din cadrul consiliului de administrație;
- Prezentarea de rapoarte lunare privind situația încasărilor;
- Prezentarea de rapoarte lunare privind evoluția portofoliului de clienți.

Interacțiunea dintre Consiliul de Administrație și conducerea executivă a Societății ar trebui să fie caracterizată de transparență, comunicare și conlucrare. De asemenea, colaborarea dintre Consiliul de Administrație și acționari ar trebui să se deruleze conform principiilor transparenței, integrității și eticii.

Elementele discutate în cadrul întâlnirilor Consiliul de Administrație ar trebui să fie concrete, corecte, să privească direcțiile de dezvoltare, să vizeze strategii de abordat, pentru realizarea unei verificări și monitorizări efective a activității societății și a conducerii executive a acesteia.

Documentarea și raportarea acestor interacțiuni ar trebui să se facă prin situații periodice, transmise apoi sub formă de sinteze, rapoarte și concluzii Adunării Generale a Acționarilor.

Nr. crt.	Indicator de performanță	ICP	Formula calcul ICP	Term. mandat 2021-2024
----------	--------------------------	-----	--------------------	------------------------

VI. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ PENTRU PERIOADA 2021-2024

Indicatorii de performanță reprezintă instrumente de măsurare cantitativă și calitativă a performanței financiare și nefinanciare care indică atingerea unor obiective cuantificabile raportate la ținte specifice de performanță. Indicatorii-cheie de performanță reprezintă indicatori de performanță prevăzuți în anexă la contractul de mandat, denumiți în continuare ICP.

Măsurarea performanței societății reprezintă un proces de îmbunătățire a activităților desfășurate și utilizării resurselor angajate în scopul îndeplinirii eficiente a obiectivelor strategice asumate de administratori și management prin planul de administrare al societății, plan ce cuprinde componenta de administrare, componenta de management și indicatorii cheie de performanță financiare și nefinanciare pentru calculul componente variabile a remunerației.

Valori țintă pentru ICP financiare și nefinanciare în perioada 2021-2024

ICP se evaluează anual, în baza situațiilor financiare anuale și a celorlalte instrumente de verificare.

Indicatori cheie de performanță – financiare

Nr. crt.	Indicator de performanță	ICP	Formulă calcul ICP	Țintă mandat 2021-2024
1.	Flux de numerar	1.1 Viteza de rotație a creanțelor	Cifra de afaceri / Creanțe medii	>2,5
	Instrument de verificare		Situații financiare anuale Balanță la 31.12 anul N	
2.	Datorii	2.1 Lichiditate generală	Active curente / Datorii curente	>3
		2.2 Plăți restante	Mentinerea plăților restante la valoarea de 0 lei	0
	Instrument de verificare		Situații financiare anuale Formulare F10, F20, F30 Execuție bugetară anuală	
3.	Profitabilitate	3.1 Realizarea profitului prevazut în BVC aprobat	Profit net = Venituri - Cheltuieli	100%
	Instrument de verificare		Situații financiare anuale auditate F10 și F20 Execuție bugetară anuală	
4.	Investiții	4.1 Realizarea programului anual de investiții	Creșterea gradului de realizare a investițiilor prevăzute în Programul de investiții din BVC aprobat	75%
	Instrument de verificare		Execuție bugetară anuală - Anexa nr. 1 și 4	

Indicatori cheie de performanță – nefinanciare

Nr. crt.	Indicator de performanță	ICP	Formulă calcul ICP	Țintă mandat 2021-2024
----------	--------------------------	-----	--------------------	------------------------

Operaționali și orientați către servicii				
5.	Productivitatea	5.1 Productivitatea muncii în unități valorice	Realizarea productivității muncii prevăzute în BVC aprobat cel puțin la nivelul țintă propus	100%
Instrument de verificare			Execuție bugetară anuală – Anexa nr. 1 și Anexa nr. 2	
6.	Monitorizarea serviciilor	6.1 Calitatea serviciilor	Nr. chestionare favorabile/Nr. chestionare total	>0,7
		6.2 Asigurarea continuității serviciilor		100%
Instrument de verificare			Situatii centralizatoare trimestriale	
7.	Satisfacția clienților	7.1 Modul de rezolvare a petițiilor	Nr. petiții rezolvate/Nr. petiții depuse de clienți	100%
Instrument de verificare			Situatii centralizatoare trimestriale	
Guvernanță corporativă				
Nr. crt.	Indicator de performanță	ICP	Formulă calcul ICP	Țintă mandat 2021-2024
8.	Transparență și comunicare	8.1 Publicarea informațiilor de interes public	Încadrarea în termenele legale de raportare și comunicare către A.G.A. și publicare pe site-ul societății	100%
Instrument de verificare			Site-ul societății	
9.	Sistemului de Control Intern Managerial	9.1 Implementarea Sistemului de Control Intern Managerial	Implementarea, dezvoltarea și monitorizarea standardelor de control intern managerial prevăzute în programul de dezvoltare	80%
Instrument de verificare			Raportul anual privind sistemul de control intern managerial – anexă la Situațiile financiare anuale.	
10.	Monitorizarea și evaluarea performanței conducerii	10.1 Stabilire indicatori conducere executivă	Stabilirea indicatorilor de performanță adecvați pentru directori și monitorizarea îndeplinirii acestora trimestrial	100%
		10.2 Analiza rapoartelor de activitate	Analiza rapoartelor de activitate ale directorilor și a execuției bugetare	100%
Instrument de verificare			Calcul indicatori conducere executivă Rapoarte de activitate conducere executivă	

Ponderile indicatorilor cheie de performanță în perioada 2021-2024

Conform art. 25 din Anexa 2 – Norme metodologice, se stabilesc ponderile indicatorilor cheie de performanță (ICP) astfel încât să existe o abordare echilibrată a evaluării performanței și a componentei variabile, suma acestora reprezentând un procent de 100%.

Indicatori cheie de performanță (ICP)	Pondere ICP	Pondere mandat 2021-2024
ICP Financieri	20%	20%
1.1. Viteza de rotație a creanțelor		4%
2.1. Lichiditate generală		4%
2.2. Plăți restante		4%
3.1 Realizarea profitului prevazut în BVC aprobat		4%
4.1. Realizarea programului anual de investiții		4%
ICP Nefinancieri	80%	80%
Operaționali și orientați către servicii	30%	30%
5.1. Productivitatea muncii în unități valorice		10%
6.1. Calitatea serviciilor		10%
7.1. Modul de rezolvare a petițiilor		10%
Guvernanța corporativă	50%	50%
8.1. Publicarea informațiilor de interes public		15%
9.1. Implementarea Sistemului de Control Intern Managerial		10%
10.1. Stabilire indicatori conducere executivă		10%
11.2. Analiza rapoartelor de activitate		15%

Consiliul de Administrație

Dragan Ion

Stoian Daniel

Anghelescu Stoica

Grigore Ionela Viorica

Balan Maritica