

ADMINISTRAȚIA PIEȚELOR AGROALIMENTARE S.A. GALAȚI
STR. TRAIAN, NR 63, GALAȚI

PLAN DE ADMINISTRARE

2021 – 2025

**ADMINISTRAȚIA PIETELOR AGROALIMENTARE S.A. GALAȚI
STR. TRAIAN, NR 63, GALAȚI**

**BENEFICIAR: Societatea Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. Galați
Autoritatea Publică Tutelară: Consiliul Local al Municipiului Galați**

Elaborat de către :

Consiliul de Administrație în următoarea componență

- **Macovei Elena – Aura – președinte Consiliu de Administrație**
- **Axente Dragoș George – membru Consiliu de Administrație**
- **Magearu Rodica – membru Consiliu de Administrație**
- **Olaru Constantin – membru Consiliu de Administrație**
- **Profir Marian – membru Consiliu de Administrație**

Si

Conducerea Executiva

- **Director General - Costea Marcela – Daniela**
- **Director Economic -Constantin Dorina**

CUPRINS

COMPONENTA DE ADMINISTRARE.....	4 – 29
COMPONENTA DE MANAGEMENT.....	30 – 60

**ADMINISTRAȚIA PIEȚELOR AGROALIMENTARE S.A. GALAȚI
STR. TRAIAN, NR 63, GALAȚI**

**COMPONENTA DE ADMINISTRARE
A PLANULUI DE ADMINISTRARE**

Elaborata de către Consiliul de Administrație în următoarea componență:

- Macovei Elena – Aura – președinte Consiliu de Administrație**
- Axente Dragoș George – membru Consiliu de Administrație**
- Magearu Rodica – membru Consiliu de Administrație**
- Olaru Constantin – membru Consiliu de Administrație**
- Profir Marian – membru Consiliu de Administrație**

INTRODUCERE

Prin prezenta propunere privind Componenta de Administrare a Planului de Administrare a fost elaborată în acord cu prevederile art.30(1) din OUG 109/2011 aprobat prin Legea 111/2016, privind guvernanța corporativă de către membrii Consiliului de Administrație.

Scopul Componentei de Administrare este acela de a prezenta strategia managerială a societății pe durata mandatului Consiliului de Administrație, în vederea atingerii obiectivelor și indicatorilor de performanță stabiliți în contractul de mandat, premisele și modul de administrare a activității Societatea Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. Galați, fundamentate pe consolidarea procesului de dezvoltare prin reorganizare, modernizare și tehnologizare, propus de actualul Consiliu de Administrație.

Componenta de administrare stabilită mai sus, se completează cu componenta managerială elaborată conform prevederilor art.36(1) din OUG 109/ 2011, cu completările și modificările ulterioare.

Consiliul de Administrație își propune să acționeze ferm pe liniile de dezvoltare, considerând că numai prin implementarea unor strategii de reorganizare și eficiență economică se poate realiza o performanță a acestei activități.

Consiliul de Administrație își propune, de asemenea, realizarea unei gestiuni care să consolideze poziția și activitatea Societății Administrației Piețelor Agroalimentare S.A. Galați, prin implementarea proceselor sistemelor de management al calității prin sporirea eficienței a calității serviciului public, la cele mai înalte standarde, în raport cu partenerii și cetățenii municipiului Galați.

Direcțiile de dezvoltare ale Societății Administrației Piețelor Agroalimentare S.A. Galați, definite în prezentul Plan de Administrare, au la bază principiile guvernanței corporative, care statutează o atitudine responsabilă, profesională și etică a Societății Administrației Piețelor Agroalimentare S.A. Galați, atât în raport cu consumatorii, cu colaboratorii cât și cu autoritatea tutelară, cu autoritățile locale, cu autoritățile de reglementare, cu organismele de control și cu angajații.

Consiliul de administrație al Societății Administrației Piețelor Agroalimentare S.A. Galați, își propune ca pe toată perioada mandatului încredințat să gestioneze interesele sale și să depună toate eforturile, experiența și capacitatea reprezentărilor, astfel încât să demonstreze autorității tutelare, partenerilor săi, precum și cetățenilor că organizația acționează cu profesionalism și este competitivă și aliniată în ceea ce privește practicile și strategiile manageriale.

Cadrul instituțional

Prezentul plan de administrare a fost elaborat respectând prevederile Ordonanței de urgență nr.109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, republicată cu modificările și completările ulterioare și ale Legii 31/1991. Aceasta se încadrează în baza Ordonanței de urgență a Guvernului nr.109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, republicată cu modificările și completările ulterioare, fiind o societate comercială având ca unic acționar Municipiul Galați, reprezentat prin Consiliul Local al Municipiului Galați, constituită în conformitate cu prevederile Legii nr.31/1990- legea societăților comerciale republicată cu modificările și completările ulterioare.

Cadrul legal

Activitatea societății se desfășoară în conformitate cu prevederile:

- O.U.G. nr.30 din 1997 privind transformarea Regiilor Autonome in Societati Comerciale cu actionar unic Consiliul Local;
- Hotararea Consiliului Local nr. 70 din 1998 reorganizarea S.C Administratiei Pietelor Agroalimentare SA;
- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informatiile de interes public;
- H.G. nr.123/2002 Norme metodologice de aplicare a Legii nr.544 /2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;
- OG nr. 71/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local, cu modificările și completările ulterioare;
- HG nr. 955/2004 pentru aprobarea reglementărilor cadru de aplicare a OG 71/2002;
- Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică;
- H.G. nr.348 din 2004 privind exercitarea comerțului cu produse și servicii de piață în unele zone publice;
- Regulament de organizare și funcționare al Administrației Pietelor Agroalimentare S.A. aprobat prin Hotărârea Consiliului Local nr. 113/22.04.2004;
- O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;
- H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG 109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;
- Legea nr. 145/2014 pentru stabilirea unor măsuri de reglementare a pieței produselor din sectorul agricol;
- Contractul de delegare nr. 91582/01.09.2017 a gestiunii serviciului public de administrare și exploatare a piețelor din Municipiul Galați;
- Regulament de organizare și funcționare al serviciului public de administrare și exploatare a piețelor din Municipiul Galați;

- Legea nr. 31/1990, legea societăților comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- O.M.F.P. nr. 182/2014 pentru aprobarea reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate;
- O.G. nr. 26/2013 privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ – teritoriale sunt acționari unici sau majoritari sau dețin indirect o participație, cu modificările și completările ulterioare;

Guvernanța Corporativă

Societatea funcționează în baza unui sistem de guvernanță corporativă structurat în principal în baza prevederilor Legii nr.31/1990 privind societățile comerciale, O.U.G. nr.109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, republicată cu modificările și completările ulterioare.

Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. este o societate administrată unitar, având un Consiliu de Administrație, ai căror membri sunt numiți de către Adunarea Generală a Acționarilor și un Director general, care este numit de către Consiliul de Administrație.

Structurile esențiale de guvernanță corporativă sunt:

- ☐ Adunarea Generală a Acționarilor;
- ☐ Consiliul de Administrație;
- ☐ Directorul General.

Adunarea Generală a Acționarilor este principalul organism de guvernare corporativă al Societății, care decide asupra activității, politicii economice și de afaceri a Administrației Piețelor Agroalimentare S.A, care a stabilit și implementat proceduri interne solide privind organizarea și desfășurarea A.G.A., precum și reguli care guvernează activitatea legală și statutară a acesteia, în conformitate cu Actul Constitutiv și cu legislația aplicabilă.

Organul executiv al societății este Consiliul de Administrație, format din 5 membri. Membrii Consiliului de Administrație sunt aleși de către Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor pentru un mandat de 4 ani, pot fi realeși sau, în cazul neîndeplinirii obiectivelor principale, pot fi revocați de către adunarea generală ordinară.

Președintele Consiliului de Administrație este ales de către Consiliul de Administrație, dintre membrii săi. Această funcție nu poate fi îndeplinită de Directorul General chiar dacă este/sau nu este membru al Consiliului de Administrație. Președintele Consiliului de Administrație este numit pe o

perioadă care nu poate depăși durata mandatului sau de administrator și poate fi revocat oricând de către Consiliul de Administrație.

Consiliul de Administrație al Administrației Piețelor Agroalimentare S.A Galați

În conformitate cu prevederile Ordonanței de urgență nr.109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, republicată cu modificările și completările ulterioare Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor societății, numește Consiliu de Administrație al societății.

Societatea este administrată de un Consiliu de Administrație, mandatat pentru 4 ani. Mandatul administratorilor care și-au îndeplinit în mod corespunzător atribuțiile poate fi reînnoit pentru o durată de maxim 4 ani.

Prin Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor nr. 7/06.09.2021 în baza procedurii de selecție făcută conform dispozițiilor O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, republicată cu modificările și completările ulterioare, s-a stabilit și aprobat componența Consiliului de Administrație al Societății Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. , format din 5 membri, astfel: **Macovei Elena Aura, Magearu Rodica, Axente Dragoș George, Olaru Constantin și Profir Marian.**

La data de 08.09.2021 s -au încheiat contractele de mandat, între societate și membrii Consiliului de Administrație ai Societății Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. .

Conform art.35 alin. (4) din OUG 109/2011, selecția directorului general va fi realizată de către Comitetul de Nominalizare și Remunerare, în condițiile legii.

Consiliul de Administrație al Administrației Piețelor Agroalimentare S.A. Galați, s-a constituit în structura actuală, cu respectarea principiilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr.109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, republicată cu modificările și completările ulterioare.

În cadrul Consiliului de Administrație funcționează următoarele comitete consultative:

☐ Comitetul de Nominalizare și Remunerare;

Macovei Elena Aura (Președinte comitet);

Magearu Rodica (Membru comitet);

Olaru Constantin (Membru comitet).

☐ Comitetul de Audit

Profir Marian (Președinte comitet);

Axente Dragoș George (Membru comitet);

Olaru Constantin (membru comitet.)

Consiliul de Administrație are următoarele competențe de bază:

- 1) stabilește strategia și Planul de dezvoltare al societății pe anul în curs și de perspectivă pentru a realiza în bune condiții obiectul de activitate al societății, pe care o supun aprobării Adunării generale a acționarilor;
- 2) aprobă structura organizatorică a societății, numărul de posturi, precum și normativul de constituire a compartimentelor funcționale și de producție;
- 3) aprobă regulamentul de organizare și funcționare al societății, precum și contractul colectiv de muncă;
- 4) aprobă operațiunile de cumpărare și vânzare de bunuri potrivit competențelor acordate;
- 5) aprobă încheierea de contracte de închiriere (luarea sau darea cu chirie);
- 6) stabilește Planul de dezvoltare și strategia de marketing;
- 7) supune anual Adunării generale a acționarilor, în termen de 60 zile de la încheierea exercițiului economico financiar, raportul cu privire la activitatea societății comerciale, bilanțul contabil, și contul de profit și pierderi pe anul precedent, precum și proiectul de program de activitate și proiectul de buget al societății pe anul următor;
- 8) Consiliul de administrație poate delega o serie din atribuțiile sale conducerii executive a societății;
- 9) alte atribuții prevăzute de lege sau de Adunarea generală a acționarilor;
- 10) Atribuțiile Consiliului de Administrație se completează cu prevederile Regulamentului de Organizare și Funcționare al Consiliului de Administrație actualizat și cu prevederile din Contractele de mandat ale administratorilor. Consiliul de Administrație va pregăti de asemenea și prezenta Adunării Generale a Acționarilor și următoarele rapoarte:
 - a) un raport semestrial asupra activității de administrare, care include și informații referitoare la execuția contractelor de mandat ale directorilor, detalii cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății și la raportările contabile semestriale ale Societății;
 - b) un raport anual privind activitatea societății, prezentat în luna mai a anului următor celui cu privire la care se raportează. Raportul se publică pe pagina de internet a societății;
 - c) un raport anual cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor și directorilor în cursul financiar cuprins în situațiile financiare anuale.

Relația cu acționarii și părțile interesate

Parțile implicate în activitatea societății sunt U.A.T. Municipiul Galați, Consiliul Local Galați, Primaria Galați, instituțiile publice aparținând administrației locale și cetățenii orașului.

Activitatea de gestionare a domeniului public și privat desfășurată de Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. Galați se desfășoară în conformitate cu normele impuse de Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice (ANRSC), instituție publică de interes național, cu personalitate juridică și conform Contractului de Delegare a gestiunii a serviciului public de Administrare și Exploatare a Piețelor din Municipiul Galați nr. 91582/01.09.2017 și care are ca scop reglementarea și monitorizarea a activităților din domeniul serviciilor comunitare de utilități publice.

Administrația Piețelor Agroalimentare este autorizată conform Contractului de delegare a gestiunii să asigure, să organizeze, de administrare și exploatare a piețelor, cu excepția bălciurilor, din Municipiul Galați, din cadrul serviciului de administrare a domeniului public și privat al Municipiului Galați, să coordoneze și să controleze prestarea serviciilor publice, gestionarea patrimoniului public și privat, asigurarea de spații pentru vânzarea legumelor, fructelor, produselor agricole, produse industriale pe raza municipiului Galați.

Relația cu acționarii se desfășoară având în vedere următoarele:

- ☐ Informarea acestora cuprindere la toate aspectele ce țin de activitatea societății, de rezultatele economico-financiare și cu privire la obiectivele de dezvoltare și strategice ale societății;
- ☐ Asigurarea transparenței informațiilor și diseminarea lor promptă, cu privire la raportarea activităților curente, financiare, administrative;
- ☐ Asigurarea corectitudinii în desfășurarea activității economico-financiară prin exercitarea unui audit statutar anual.

Descrierea Societății

Domeniul principal de activitate al societății îl reprezintă „închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate” Cod CAEN 6820.

Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. este o societate pe acțiuni în care acționarul majoritar este Consiliul Local Galați. În baza contractului de delegare a gestiunii serviciului public de administrare și exploatare a piețelor nr. 91582/01.09.2017, pentru o perioadă de 10 ani, societatea administrează o suprafață de 96.404,84 mp teren concesionat, pe care își desfășoară activitatea un număr de 25 piețe tradiționale și complexe comerciale.

Conform Contractului de delegare a gestiunii serviciului public de administrare și exploatare a piețelor din Municipiul Galați nr. 91582/01.09.2017, obligațiile societății Administrația Piețelor Agroalimentare S.A Galați sunt următoarele:

- ☐ să asigure prestarea serviciului conform prevederilor contractuale, ale regulamentului serviciului;
- ☐ să respecte sarcinile asumate potrivit contractului;

- ☐ să respecte indicatorii de performanță stabiliți prin regulamentul serviciului;
- ☐ să preia de la delegatar, pe bază de proces verbal de predare – primire, infrastructura aferentă și bunurile concesionate, cu ocazia delegării de gestiune;
- ☐ să furnizeze delegatarului informațiile solicitate și să asigure accesul la toate informațiile necesare verificării și evaluării funcționării și dezvoltării serviciului în conformitate cu clauzele contractuale și cu prevederile legale în vigoare;
- ☐ să pună în aplicare metode performante de management care să conducă la reducerea costurilor de operare, inclusiv prin aplicarea procedurilor concurențiale prevăzute de normele legale în vigoare pentru achiziții publice de lucrări, bunuri și servicii;
- ☐ să asigure finanțarea pregătirii și perfecționării profesionale a propriilor salariați în funcție de necesitățile societății;
- ☐ să obțină de la autoritățile competente avizele, acordurile și autorizațiile necesare prestării/furnizării activităților delegate;
- ☐ să nu subdelege serviciul și bunurile care fac obiectul delegării;
- ☐ să asigure continuitatea prestării activității în condițiile stipulate în contract, la încetarea contractului de delegare a gestiunii din alte cauze decât termenul sau forță majoră, până la preluarea acesteia de către delegatar, dar nu mai mult de 90 de zile;
- ☐ să gestioneze serviciul pe criterii de competitivitate și eficiență economică;
- ☐ să plătească redevența la valoarea prevăzută și la termenul prevăzut în contract;
- ☐ să propună delegatarului scoaterea din funcțiune a mijloacelor fixe concesionate, cu ocazia delegării de gestiune a serviciului, în baza legislației în vigoare;
- ☐ să restituie delegatarului, la încetarea contractului, în deplină proprietate bunurile de retur, în mod gratuit și libere de sarcini, cu uzură normală proporțională cu durata utilizării;
- ☐ să respecte orice prevederi care derivă din reglementările legale în vigoare și din hotărârile Consiliului Local al Municipiului Galați;
- ☐ să depună toate diligențele necesare conservării bunurilor, echipamentelor și dotărilor preluate în concesiune, pe toată durata derulării contractului;
- ☐ să ia măsurile necesare pentru protecția mediului și pentru asigurarea igienei și siguranței la locul de muncă;
- ☐ să predea delegatarului, la încheierea perioadei pentru care a fost perfectat contractul, toată documentația tehnică existentă referitoare la bunurile și serviciile gestionate, cărțile construcțiilor, planurile instalațiilor, schemele tehnologice, etc. încheind în acest scop borderouri și procese verbale de predare – primire.

Activitatea societății este organizată cu respectarea următoarelor principii și strategii locale:

- a) rezolvarea problemelor de ordin economic, social și de mediu;

b) administrarea eficientă a bunurilor aparținând domeniului public și privat al unității administrativ-teritoriale;

c) luarea măsurilor pentru creșterea competitivității.

Societatea „Administrația Piețelor Agroalimentare” S.A. Galați este administrată de un Consiliu de Administrație compus din 5 membri.

Consiliul de Administrație al societății își desfășoară activitatea în baza Contractelor de mandat, cu respectarea prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 aprobată cu completările ulterioare de Legea nr.111/2016, a prevederilor Legii nr.31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare și a Actului Constitutiv al societății, coroborat cu întreaga legislație incidentă în vigoare.

Societatea administrează următoarele piețe aflate în municipiul Galați:

- | | |
|--|------------------------------|
| - Piața Centrală | - Piața Micro 20 |
| - Piața Calea Basarabiei (piața de gros) | - Piața Micro 40 |
| - Piața Țiglina I | - Complex Tudor Vladimirescu |
| - Piața Micro 17 | - Complex I.C. Frimu |
| - Piața Micro 16 | - Complex Rizer |
| - Piața Micro 14 | - Piața Veche |
| - Piața Micro 39 | - Piața Moruzzi |
| - Piața Micro 19 | |

• Participări ale societății Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. la asociații de profil:

- membru fondator al Asociației Administratorilor de Piețe din România;
- membru fondator al Camerei de Comerț și Industrie Galați;
- membru fondator al Clubului Internațional al Mării Negre;
- membru fondator al Piețelor de Gros din Romania;
- membru fondator al WUWM (Uniunea Internațională a Piețelor de Gross).

Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. organizează începând cu anul 2002 manifestarea numită „Târgul de Toamnă” – unde agenții economici și producătorii particulari expun și comercializează produse agroalimentare de cea mai bună calitate.

La târg participă de asemeni comercianți și distribuitori de: mașini și utilaje agricole, semințe, pesticide, crescători de pești, flori, producători de conserve, alimentație publică etc.

Sistem de management integrat

Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. Galați are implementat Sistemul de management al calității, conform cu cerințele standardelor SR EN ISO 9001:2015 și ISO 14001:2015, calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională, preocupându-se permanent de calitatea lucrărilor și serviciilor furnizate. Astfel răspunde așteptărilor tuturor părților interesate (clienți, furnizori, angajați, comunitate) și își menține imaginea și reputația în ceea ce privește protejarea mediului și a sănătății.

La doi ani are loc auditul de certificare efectuat de către TUV Austria- România, prin care s-a evaluat Sistemul de Management al Calității aplicat la Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. Galați având ca referențial cerințele SR EN ISO 9001:2015. Prin urmare auditorul a apreciat că Sistemul de Management al Calității este documentat, aplicat corespunzător și este eficace, drept pentru care a fost prelungită valabilitatea certificării standardului ISO 9001, cu supraveghere anuală. Domeniul de certificare se referă la Activități de administrare a domeniului public și privat.

Obiectivele generale ale sistemului de management integrat calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională, au ca principal scop:

- ☐ Calitatea serviciilor prestate pentru asigurarea satisfacerii cerințelor clienților și partenerilor;
- ☐ Minimizarea pierderilor și utilizarea rațională a resurselor;
- ☐ Prevenirea poluării accidentale;
- ☐ Reducerea cantității de deșeuri produse și tratarea acestora în conformitate cu legislația în vigoare;
- ☐ Utilizarea eficientă a materiilor prime, materialelor și utilităților în vederea economisirii resurselor naturale.
- ☐ Căutarea, identificarea și eliminarea constantă a neconformităților.

Îndeplinirea acestor obiective fundamentale va fi urmărită prin armonizarea politicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative.

Sistemul de management integrat calitate-mediu-securitatea și sănătatea muncii pe care conducerea societății îl impune pentru aplicare personalului de conducere și execuție este implementat în scopul asigurării că toate echipamentele și serviciile furnizate clienților să fie conforme cu cerințele acestora și nu produce un impact semnificativ asupra mediului, cu respectarea legilor și normativelor în vigoare, fără a pune în pericol viața sau sănătatea persoanelor implicate în instalarea, comisionarea, manipularea și utilizarea acestora.

Sistemul de management are ca punct de plecare următoarele:

- furnizarea consecventă de servicii care să satisfacă cerințele clientului;
- îmbunătățirea continuă a sistemului prin asigurarea conformității cu cerințele clientului, cerințele legale și reglementate aplicabile;

- acordarea importanței cuvenite impactului real și potențial al activităților noastre asupra mediului în scopul îmbunătățirii controlului poluării, asigurării dezvoltării durabile și creșterii satisfacției părților interesate;
- preocuparea privind eliminarea sau minimizarea riscurilor privind sănătatea și securitatea în muncă a lucrătorilor;
- realizarea și menținerea unui mediu de muncă și relații de muncă adecvate.

Sistemul de control managerial intern

Sistemul de control intern/managerial reprezintă o componentă integrantă a sistemului de management al Administrației Piețelor Agroalimentare S.A. Galați, care vizează toate activitățile societății la toate nivelurile de management, în vederea atingerii obiectivelor propuse într-un mod:

- economic, eficient și eficace; respectarea regulilor externe și a politicilor și regulilor managementului;
- protejarea bunurilor și a informațiilor;
- prevenirea și depistarea fraudelor și greșelilor;
- calitatea documentelor de contabilitate și producerea în timp util de informații de încredere, referitoare la segmentul financiar și de management.

Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. Galați, a implementat sistemul de control intern managerial și procedurile operaționale, *conform Ordinului nr 600/ 20.04.2018 privind aprobarea Codului Controlului Intern Managerial al entităților publice*, prin aplicarea celor 16 standarde de control intern managerial, care definesc un set minim de reguli de management ce trebuie respectate în cadrul societății. Procedurile operaționale sunt actualizate ori de câte ori prevederile legislative impun acest lucru.

Procedurile operaționale documentate sunt funcționale și se vor actualiza în funcție de modificările legislative apărute. Acestea stabilesc pașii de urmat și procesele de control necesare.

Analiza SWOT

Analiza pieței:

Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. Galați își desfășoară activitatea în municipiul Galați, administrând și exploatând piețele agroalimentare.

Activitatea societății este la concurență cu activitatea supermarket-urilor deschise în municipiul Galați și care fac o concurență acerbă activității societății.

FACTORII INTERNI – PUNCTE TARI ȘI PUNCTE SLABE, au făcut obiectul unei analize SWOT după tipar clasic și a urmărit să identifice punctele forte sau minusurile acestora, ținând cont de infrastructura pentru clienți, infrastructura comercială, conectarea la economia locală, piața privită ca loc de socializare-comunitate locală, atractivitate-promovare și atractivitate comercială. Ambele

tipuri de piețe sunt un loc important de socializare pentru comunitatea locală, în care se face contactul direct cu producătorii și au o atractivitate comercială sporită, deoarece se păstrează valorile tradiționale privind modul de comercializare.

Analiza SWOT:

Elaborarea unei strategii care urmărește eficientizarea activității societății, impune realizarea unei panorame asupra punctelor forte și a celor slabe, care se poate realiza prin intermediul analizei SWOT.

Acronimul SWOT se referă la punctele tari (strengths), punctele slabe (weaknesses), oportunități (opportunities), amenințări (threats). Primele două privesc firma și reflectă situația acesteia, iar următoarele două privesc mediul și oglindesc impactul acestuia asupra activității firmei.

În urma analizei diagnostic asupra activității din ultimii 4 ani au identificate următoarele

Puncte tari :

- societatea deține spații comerciale bine situate în municipiul Galați;
- societatea are o relație de colaborare pe baze corecte și de echilibru cu clienții și furnizorii societății;
- pregătirea și experiența de conducere a managementului societății;
- cooperarea interinstituțională activă în domeniul administrative;
- monitorizarea îndeplinirii obiectivelor și indicatorilor;
- imagine bună a societății în rândurile populației;
- experiență și profesionalism în activitatea desfășurată;
- deschiderea managerilor pentru modernizare și eficientizare;
- management activ, orientat pe obiective prioritare și de dezvoltare;
- disponibilitate și posibilitate de dezvoltare viitoare a serviciilor oferite;
- societatea este permanent preocupată de menținerea și dezvoltarea relațiilor cu actualii săi parteneri, cât și de identificare de potențiali noi colaboratori;
- activitatea societății poate fi considerată ca un nucleu polarizator pentru dezvoltarea de servicii și activității în zona de acțiune;
- contactul direct cu micii și marii producători;
- accesibilitate bună și facilități pentru cumpărători și comercianți;
- așezarea piețelor este una cu o mare vizibilitate prin poziționarea acestora în cartierele importante;
- accesul facil din calea rutieră;
- implicarea autorităților locale în încurajarea accesului producătorilor și eliminarea intermediarilor de pe piețe;

- este un loc de socializare;
- păstrarea valorilor tradiționale privind modul de comercializare;
- trafic intens din partea cumpărătorilor;
- stimularea economiei locale prin încurajarea producătorilor locali;
- creșterea competitivității
- situarea societății într-o zonă de frontieră, dând astfel posibilitatea comercializării de produse cu alt specific.

Puncte slabe:

- amplasarea supermarket-urilor în apropierea piețelor gălațene;
- resurse financiare plafonate pentru susținerea/promovarea unei reclame agresive cu privire la spațiile comerciale libere;
- resurse financiare limitate pentru modernizarea continuă a spațiilor comerciale, a piețelor, în general;
- lipsa unei legislații care să protejeze micii producători și implicit protejarea piețelor agroalimentare unde își desfășoară activitatea;
- necesitatea renovării și a celorlalte piețe, într-un mod unitar și integrând toate dimensiunile modernizării folosind măsuri inovative;
- uzura morală și fizică a bunurilor aflate în administrarea societății;
- piețe care trebuie modernizate care să ofere condiții în orice anotimp;
- dotarea insuficientă cu echipamente adecvate pentru desfășurarea în condiții de siguranță alimentară (frigidere, aer condiționat);
- lipsa spațiilor de stocare (depozite cu temperatură de refrigerare) a produselor perisabile;
- acces neadaptat grupurilor specifice (persoane cu handicap, mame cu copil în cărucior);
- insuficienta popularizare a spațiilor puse la dispoziție;
- nu există mediu propice desfășurării de piețe volante;
- spirit civic deficitar;
- număr redus de activități realizate în parteneriat cu alte instituții.

Eliminarea sau reducerea punctelor slabe, presupune stabilirea unei strategii coerente și a unor direcții de acțiune care să fie adecvate și adaptate obiectivelor societății sau mediului în care se desfășoară activitatea.

Oportunități:

- menținerea unui comerț civilizat;

- satisfacția clienților de a găsi mereu marfă proaspătă;
- posibilitatea producătorilor autohtoni de a-și comercializa produsele într-un mediu curat, modern;
- promovarea produselor românești;
- inițiativa de modernizare a dotărilor tehnice, cât și a sistemului de taxare;
- producătorii locali au posibilitatea să încheie contracte de închiriere de spații de vânzare la prețuri avantajoase;
- promovarea de produse agricole și agroalimentare de la producători locali;
- existența unei game largi de produse tradiționale.

Vulnerabilități:

- mediu economic neprielnic cu influențe negative asupra resurselor bugetare;
- schimbările climatice care afectează obținerea de produse autohtone;
- tendința de scădere a puterii de cumpărare pentru cetățenii din municipiu;
- dependența dintre închirierea tarabelor și momentul obținerii de către producătorii agricoli a produselor vândute în piețe;
- concurența datorată apariției unor societăți care au același domeniu de activitate;
- pandemia Covid-19 a perturbat semnificativ activitatea din sectorul agroalimentar slăbind astfel piețele locale și ducând la scăderea consumului unor anumite produse agricole;
- de asemenea, pe perioada pandemiei Covid – 19, transportul mărfurilor a fost perturbat, iar producătorii s-au orientat spre vânzarea directă a produselor (în special prin intermediul mediului online), ceea ce a dus la scăderea închirierilor de spații;
- tendința consumatorului de a se orienta spre alimente ieftine, mai puțin calitative datorate slăbirii puterii de cumpărare;
- imposibilitatea temporară de a accesa fonduri europene pentru a moderniza spațiile aflate în administrare;
- instabilitatea economică a clienților determină scăderea ratei de închirieri a spațiilor;
- lipsa resurselor bugetare;
- atacuri mediatice nefondate, prin prezentarea unor date false cu privire la activitatea societății.

Aplicarea diagnozei organizaționale nu numai că ne permite să vedem societatea în sine și aceasta să fie diagnosticată corect, dar permite să prevadă din punct de vedere managerial și să se rezolve problemele specifice ale societății pentru a se implementa corect și cu succes soluțiile optime.

Aspecte ce pot influența activitatea societății Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. Galați

1.1 Aspecte economico – financiare

Având în vedere că situația economică din plan național se reflectă și în mediul economic local de multe ori, măsurile economice implementate prin politicile fiscale ale autorităților centrale influențează în mod direct activitatea Societății Administrației Piețelor Agroalimentare S.A. Galați, ca parte a circuitului economic general.

Indiferent de situația economică, actuală sau viitoare, Societatea Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. Galați trebuie să acționeze cu prudență în ceea ce privește măsurile economice implementate. În aceeași direcție Societatea Administrației Piețelor Agroalimentare S.A. Galați va trebui să adopte măsuri menite să crească veniturile și să păstreze un echilibru permanent între venituri și cheltuieli.

➤ Rata inflației

Conform prognozei realizate de Comisia Națională de Prognoză, inflația pentru anul 2021 este estimată la 2,5, astfel că managementul Societății Administrației Piețelor Agroalimentare S.A. Galați va lua măsuri în vederea actualizării tuturor contractelor cu componenta legată de inflație care influențează tarifele și prețurile practicate.

➤ Rata șomajului

În contextul pandemiei COVID începând cu anul 2020, rata șomajului la nivel național și local este în creștere astfel că Societatea Administrației Piețelor Agroalimentare S.A. Galați este obligată să desfășoare și să mențină activitățile de monitorizare a veniturilor pentru a păstra nivelul de performanță prognozat.

➤ Cursul de schimb valutar

Cursul de schimb mediu leu/euro prognozat de Comisia Națională de Prognoză pentru anul 2021 este 4,90 lei și acesta are influențe semnificative în atingerea indicatorilor economici propuși la nivelul Societății Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. Galați astfel încât se vor lua măsuri de actualizare a cursurilor de schimb.

1.2 Aspecte de ordin tehnologizat

Tehnologia este în continuă schimbare/evoluție, inovația fiind factor de dezvoltare economică continuă. Factorii tehnologici care afectează Societatea Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. Galați sunt:

- Disponibilitatea unor tehnologii de exploatare mai eficientă prin achiziționarea de echipamente corespunzătoare;
- Sisteme IT: implementarea unor sisteme de management integrat, relații cu clienții, relații cu autoritatea tutelară, relații interne etc pot contribui la eficientizarea activităților derulate la nivelul Societății Administrației Piețelor Agroalimentare S.A. Galați.

1.3 Aspecte politico - legislative

Mediul politic se referă la toate acele acte întreprinse de Guvern care afectează economia și scenariul de afaceri în general. Reglementările guvernamentale și politice care au impact asupra mediului de afaceri includ și legi comerciale, de muncă, politici fiscale, legi și norme de mediu, restricții comerciale, tarife comerciale, politici de infrastructură și dezvoltare, grad de stabilitate politică etc., având o influență importantă asupra mediului de afaceri și a economiei în general.

Factorii politici-legislativi influențează Societatea Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. Galați atât pozitiv, cât și negativ. Factorii politici pot influența pozitiv activitatea luând în considerare că acționarii sunt factori legali. Orice societate ce are activități de servicii publice este influențată de deciziile legislative. Societatea Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. Galați poate sprijini inițiative de modificări legislative cu efect favorabil în activitatea sa. Factorii politici pot influența și negativ activitatea având în vedere repetatele schimbări legislative, astfel că implementarea unor programe pe termen mediu și lung poate deveni dificil de realizat.

1.4 Aspecte de ordin social

Mediul socio-cultural reprezintă un complex de elemente cu caracteristici de maximă eterogenitate din punctul de vedere al efectelor și al ariei de acțiune. Modificările în timp ale acestor elemente sunt lente. Având în vedere specificul activității Societății Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. Galați factorii socio-cultural nu au un impact semnificativ asupra acesteia.

Totuși, trebuie avută în vedere pregătirea forței de muncă prin specializări tehnice și disponibilitatea forței de muncă calificată în domeniul tehnic care să asigure înlocuirea personalului existent după pensionare și obținerea unui echilibru corespunzător între motivație și remunerarea muncii.

Necesitatea și oportunitatea Planului de Administrare

Planul de Administrare al Societății Administrarea Piețelor Agroalimentare S.A. Galați reprezintă o transpunere a viziunii Consiliului de Administrație, fundamentat pe modul în care trebuie implementată strategia și Programul de dezvoltare al unității în perioada 2021 - 2025.

Planul de Administrare reflectă politica generală a Consiliului de Administrație și anume aceea de creștere a competitivității, eficienței și profitabilității activității Societății Administrației Piețelor Agroalimentare S.A. Galați.

Direcțiile de dezvoltare ale societății, definite prin prezentul Plan de Administrare și operaționalizare prin Planul de Management ce urmează a fi elaborat și prezentat de către Conducerea Executivă a S.C. Administrației Piețelor Agroalimentare S.A. Galați, vor avea la bază principiul eficienței economice, conducând în final la îmbunătățirea calitativă și cantitativă a serviciilor prestate, în condițiile maximizării rezultatelor obținute. Prin atitudinea sa, Consiliul de Administrație va urmări statuarea unei atitudini responsabile, profesioniste și etice, în raport cu autoritatea tutelară, Municipiul Galați, precum și față de alți reprezentanți ai administrației publice locale, autorității de reglementare (dacă va fi cazul), organisme de control, angajați și alte categorii de colaboratori interni și externi. Consiliul de Administrație intenționează ca, pe durata mandatului, Societății Administrației Piețelor Agroalimentare S.A. Galați să se manifeste ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate a Uniunii Europene.

Pornind de la acest deziderat, Planul de administrare a fost elaborat cu respectarea viziunii, declarației de misiune, a principalelor direcții strategice având ca scop primordial atingerea obiectivelor și a criteriilor de performanță stabilite acesta cuprinde obiective strategice pentru atingerea țelurilor propuse: eficiența economică, modernizarea spațiilor comerciale, competența profesională, ocrotirea mediului, precum și interzicerea comercializării produselor agroalimentare fără documente de proveniență și certificate de garanție a acestora prin colaborarea continuă cu organele statului în scopul evitării îmbolnăvirii populației.

Consiliul de Administrație al S.C. Piețelor Agroalimentare S.A. își propune următoarele obiective strategice:

A) *Creșterea economică*

B) *Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor prestate*

C) *Competența profesională*

Respectarea prevederilor Planului de Administrare de către administratori, manageri și personalul societății, ne va asigura că alinierea la standardele și criteriile de guvernanță corporativă: nediscriminare, tratament egal, asumarea răspunderii, transparență, se va produce într-un ritm accelerat și complet.

Situație financiară 2018- 2020

-mii lei

AN	VENITURI TOTALE	CHELTUIELI TOTALE	PROFIT NET
2018	20.117	19.989	128
2019	21.747	21.581	166
2020	21.847	21.664	183

Realizarea principalilor indicatori în anul 2020

-mii lei

NR. CRT.	DENUMIRE INDICATORI	BVC 2020	Realizat 2020	Realizat %
1	Venituri totale	22.291	21.847	98,01
2	Cheltuieli totale, din care:	22.054	21.639	98,11
3	Profit brut	237	208	87,76
4	Productivitatea muncii	113,21	127,86	112,94
5	Plăți restante	110	0	100,00
6	Creanțe restante	260	319	
7	Gradul de utilizare a spațiilor comerciale	75	88,00	117,33

Datele economice sunt conform situațiilor financiare încheiate și depuse la ANAF

Principiile care stau la baza administrării Societății Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. Galați pentru perioada mandatului în contextul generat de situația României ca stat membru al UE, respectiv de condițiile pieței interne, societatea se va orienta în ciclul financiar prezent, din punctul de vedere al strategiei de dezvoltare, eficientizare rapidă și o dezvoltare sustenabilă a unor surse de profit în cadrul activităților pe care le are în portofoliu.

Societatea Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. Galați pe perioada mandatului actualului Consiliu de Administrație va urmări satisfacerea cerințelor și nevoilor de utilitate publică ale

comunității locale, armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernației corporative.

În vederea realizării misiunii societății, „Administrația Piețelor Agroalimentare” S.A are ca obiective strategice:

Eficiență economică

- 1) Optimizarea permanentă a costurilor ;
- 2) Ajustarea periodică a prețurilor și tarifelor, în funcție de influențele intervenite în costurile de operare ;
- 3) Punerea în aplicare a metodelor performanțe de management care să conducă la reducerea costurilor de operare, inclusiv prin aplicarea procedurilor concurențiale prevăzute de normele legale pentru achiziții publice de lucrări, bunuri și servicii ;
- 4) Recuperarea integrală a cheltuielilor din veniturile încasate și realizarea unui profit anual rezonabil

Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor prestate

- 1) Eficientizarea procedurilor și proceselor interne ;
- 2) Creșterea permanentă a calității și eficienței serviciilor prin îmbunătățirea condițiilor tehnico-administrative din cadrul piețelor și creșterea gradului de confort al spațiilor prin crearea unor condiții optime de igienă și practicarea unui management eficient al deșeurilor ;
- 3) Informarea corectă și corespunzătoare a clienților ;
- 4) Gestionarea serviciului pe criterii de competitivitate și eficiență economică.

Competență profesională

- 1) Creșterea eficienței generale a societății, prin corectă dimensionare, informare și motivare a personalului societății ;
- 2) Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism.

OBIECTIVE DE PERFORMANȚĂ SPECIFICE PREZENTULUI MANDAT

Măsurile de punere în aplicare în vederea îndeplinirii obiectivelor și criteriilor de performanță

Creșterea economică, prin:

1. Previzionarea veniturilor, aproximarea necesarului resurselor și volumul investițiilor viitoare;

2. Reconsiderarea cheltuielilor de exploatare și întreținere, prin realizarea unor măsuri de control a acestora având ca scop minimizarea cheltuielilor, reducerea cheltuielilor nedeductibile fiscal și eficientizarea proceselor de achiziții;

3. Ajustarea periodică a prețurilor și tarifelor, în funcție de influențele intervenite în costurile de operare și a contextului economic actual;

4. Diversificarea obiectului de activitate și identificarea de noi oportunități de dezvoltare cu rol de rectificare a dezechilibrelor, asigurând dezvoltarea echilibrată și constantă;

5. Recuperarea integrală a cheltuielilor din veniturile încasate și realizarea unui profit anual rezonabil, maximizarea creșterii economice compatibilă cu resursele existente;

Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor astfel:

1. Eficientizarea procedurilor și proceselor interne;

2. Creșterea permanentă a calității și eficienței serviciilor prin îmbunătățirea condițiilor tehnico-administrative din cadrul piețelor și creșterea gradului de confort al spațiilor prin crearea unor condiții optime de igienă și practicarea unui management eficient al deșeurilor realizate;

3. Informarea corectă și corespunzătoare a clienților;

4. Gestionarea serviciului pe criterii de competitivitate și eficiență economică;

5. Orientarea către antreprenorii sau managerii de Start-up-uri, către afacerile aflate la început de drum, către cei care testează noi concepte de business;

6. Oferirea de chirii accesibile și vad asigurat întreprinzătorilor din domeniul alimentar, nealimentar sau din zona serviciilor care pot solicita un spațiu într-o piață și pe care îl poate amenaja după necesitatea afacerii sale;

7. Sprijin pentru închirierea simultană de spații comerciale în mai multe piețe pentru dezvoltarea lanțurilor de magazine la nivel local;

8. Organizarea frecventă de târguri și expoziții în zone de maximă vizibilitate adresate atât producătorilor agricoli, comercianților cât și consumatorilor;

9. Distribuirea de materiale publicitare, organizarea de campanii de informare, modernizarea site-ului societății astfel încât să ofere informații rapide, concrete și actualizate;

10. Adaptarea programului de funcționare al piețelor (program prelungit) astfel încât să acopere necesitățile tuturor consumatorilor;

11. Introducerea de noi concepte care să asigure creșterea gradului de accesibilitate a consumatorilor la produsele agroalimentare locale („*tarabă socială*”, „*aprozarul virtual*”, concepte implementate în cadrul altor unități administrativ-teritoriale).

Competența profesională:

1) Creșterea eficienței generale a societății, prin corectă dimensionare, informare și motivare a personalului societății;

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

Grija pentru mediu și sănătatea populației:

- Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin modernizarea sistemelor de monitorizare a calității produselor alimentare, apei potabile;

- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului.

Obiectivele activităților de bază și ale activităților conexe din cadrul societății:

- Creșterea cotei de piață a societății și, în consecință, a numărului de consumatori care vin să se aprovizioneze în spațiile societății:

- Extinderea rețelelor de spații deținute în unele zone ale orașului prin investiții acceptabile;

- Satisfacerea clienților prin îmbunătățirea calității lucrărilor executate și a serviciilor furnizate de către Societate;

- Monitorizarea continuă a problemelor privind calitatea produselor alimentare, precum și a unor activități care pot influența parametrii de calitate;

- Reducerea pierderilor specifice și optimizarea consumurilor de materii prime, materiale și energie.

Obiective și criterii de performanță:

- Îndeplinirea obligațiilor către Bugetul de stat și Bugetul asigurărilor sociale de stat și fonduri speciale;

- Îndeplinirea obligațiilor către Bugetul local;

Alături de obiectivele de mai sus, se așteaptă îndeplinirea unei serii de criterii de performanță în măsura să asigure îndeplinirea scopurilor strategice ale companiei, după cum urmează:

- Cifra de afaceri;
- Productivitatea muncii ;
- Gradul de încasare;
- Soluționarea cererilor clienților .

Pentru a-și dovedi viabilitatea, societatea trebuie să-și sporească posibilitatea de adaptare și stabilitate prin perfecționarea parametrilor de funcționare, a structurii și comportamentului său. Afirmția este cu atât mai viabilă cu cât în economiile de piață cele mai multe societăți își desfășoară activitatea în condiții de risc și incertitudine.

Teoria și practica economică recomandă utilizarea unui sistem de indicatori valorici a căror putere cognitivă permite sesizarea și comensurarea unor aspect definitorii privind aprecierea dimensiunilor activității societății, evaluarea rezultatelor și performanțelor sale comerciale.

INDICATORII FINANCIARI ȘI NEFINANCIARI AI SOCIETĂȚII

Astfel putem considera o serie de indicatori care pot măsura performanța economică a societății și anume:

- **productivitatea muncii** exprimată ca: *cifra de afaceri/nr.mediu total de personal*;
- **perioada de rambursare a datoriilor** exprimată ca: *datorii/ cifra de afaceri x nr. zile*;
- **rata lichidității generale** exprimată ca: *active circulante/datorii pe termen scurt*;
- **gradul de realizare a investițiilor din surse proprii** exprimat ca: *valoarea investițiilor realizate/valoarea totală a investițiilor x 100%*;
- **cifra de afaceri**, prin urmărirea creșterii volumului activităților desfășurate luând în considerare previziunile sectoriale privind evoluția prestărilor de servicii și executărilor de lucrări, poate fi luată în calcul o creștere medie anuală, în linie cu creșterea medie propusă pentru ceilalți indicatori.

Evoluția performanței financiare și nefinanciare a societății „Administrația Piețelor Agroalimentare” S.A. Galați

Evoluția rezultatului net în perioada 2018 – 2020

Anul	2018	2019	2020
Profit net	128.263	166.202	183.026

Evoluția rezultatului brut în perioada 2018 – 2020

Anul	2018	2019	2020
Venituri din exploatare	20.059.174	21.533.890	21.608.739
Cheltuieli din exploatare	19.876.053	21.333.001	21.439.825
Rezultatului brut al exploatării	183.121	200.889	168.914

Evoluția Creanțelor și Datoriilor restante în perioada 2018 – 2020

Anul	2018	2019	2020
Creanțe restante	183.494	224.060	319.885
Datorii restante	86.597	97.716	0

Evoluția principalilor indicatori economico-financiarî înregistrați în perioada 2018 – 2020

Anul	Rezultat din	Rezult	Cifra de	Capitaluri	Total	Datorii
2018	183.121	128.26	18.996.632	17.630.489	28.342.205	2.273.551
2019	200.889	166.20	20.549.506	17.726.537	28.320.831	2.402.495
2020	168.914	183.02	20.613.392	17.851.842	29.764.021	4.079.326

Sursa: Situațiile financiare anuale raportate

Evoluția indicatorilor de performanță ai societății înregistrați în perioada 2018 – 2020

Anul	Solvabilitate	Lichiditate	Profitabilitate		
	Autonomia	Nivelul de	Lichiditatea	Lichiditatea imediată	
2018	62,21	0,080	0,83	0,70	0,68
2019	62,59	0,085	0,69	0,57	0,81
2020	59,98	0,137	0,47	0,40	0,89

Sursa: Calcule pe baza Situațiilor financiare anuale raportate

Indicatori de performanță	2018	2019	2020
Rezultatul din exploatare	183.121	200.889	168.914
Rezultatul net	128.163	166.202	183.026
Cifra de afaceri netă	18.996.632	20.549.506	20.613.392
Capitaluri proprii	17.630.489	17.726.537	17.851.842
Total active	28.342.205	28.320.831	29.764.021
Fondul de rulment	1.936.897	1.689.571	1.912.652

STRATEGII PENTRU REALIZAREA OBIECTIVELOR

În vederea creșterii veniturilor Societății „Administrația Piețelor Agroalimentare” S.A pe termen mediu și lung, precum și pentru a ne alinia strategiei comerciale a Comisiei Europene, este nevoie de îmbunătățiri durabile în timp, la nivelul calității serviciilor, dar și a spațiilor care se oferă chiriașilor, care să atragă un număr mai mare de producători, comercianți și cumpărători.

Viziune

Extinderea activităților societății prin executarea de lucrări/servicii și către alți clienți (persoane fizice și juridice);

Prin investițiile propuse în următorii ani, se va urmări creșterea productivității și calității serviciilor oferite de către societatea noastră;

Misiune

Reprezentarea intereselor Municipiului Galati și ale Consiliului Local și administrarea societății Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. Galati în condiții de eficiență și performanță.

Indicatorii cheie de performanță (ICP) pentru administratorii neexecutivi ai societății

Planul de administrare cuprinde Indicatorii cheie de performanță financiari și nefinanciari pentru administratorii neexecutivi ai societății, stabiliți în Componenta de administrare și în Scrisoarea de Așteptări.

Indicatorii de performanță ai activității curente reprezintă instrumente de măsură care permit cuantificarea nivelului atins prin îndeplinirea obiectivelor propuse precum și cuantificarea rezultatelor înregistrate ca urmare a implementării activităților ce au fost programate.

Planul de administrare prevede o serie de criterii de performanță, exprimate cantitativ, în conformitate cu Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/30.11.2011, privind guvernanta corporativă a Întreprinderilor publice, republicată cu modificările și completările ulterioare și pe baza obligațiilor asumate prin Contractele de mandat ale administratorilor neexecutivi ai societății.

Indicatorii cheie de performanță sunt fundamentați în conformitate cu **dezideratele autorității publice tutelare**, prevăzute în **Scrisoarea de așteptari** și în baza OUG nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, republicată cu modificările și completările ulterioare, negociați cu Adunarea Generală a Acționarilor și aprobați de autoritatea publică tutelară se vor concretiza în acte adiționale la contractele de mandat ale administratorilor neexecutivi ai societății.

Indicatorii de performanță ai activității curente reprezintă instrumente de măsură care permit cuantificarea nivelului atins prin îndeplinirea obiectivelor propuse precum și cuantificarea rezultatelor înregistrate ca urmare a implementării activităților ce au fost programate.

Planul de administrare prevede o serie de criterii de performanță, exprimate cantitativ, în conformitate cu O.U.G. nr.109/30.11.2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, republicată cu modificările și completările ulterioare și pe baza obligațiilor asumate prin Contractul de mandat al directorului societății, astfel:

› **Reducerea obligațiilor restante** - Societatea va monitoriza în continuare efectuarea plăților către furnizori și bugetul de stat consolidat în cuantumul și la termenele legale, cu scopul, de a evita apariția arieratelor.

› **Reducerea pierderilor** - Obținerea unui rezultat pozitiv al profitului în exercițiile financiare viitoare este dezideratul principal al directorului general. Se va urmări obținerea de profit pentru repartizarea și plata de dividende acționarilor.

› **Creșterea profiturilor** - Se va urmări dacă veniturile societății acopera cheltuielile pentru desfășurarea activității și asigură totodată un excedent de valoare reprezentat de profit.

› **Creșterea productivității muncii** - Asigură corelarea rezultatelor societății măsurată prin cifra de afaceri și forța de muncă utilizată pentru atingerea acestor rezultate.

› **Lichiditatea generală** - Reprezintă măsura în care pot fi acoperite pasivele curente din activele curente. Analiza lichidității reprezintă o modalitate de a testa capacitatea societății de a face față obligațiilor sale.

› **Capitalul de lucru** - Exprimă măsura în care activele curente acoperă datoriile curente. Valoarea indicatorului trebuie să fie pozitivă. În situația de echilibru financiar valoarea indicatorului este 0.

› **Derularea programului de investiții** - Prin programul de investiții propus pe perioada mandatului, se urmărește continuarea obiectivelor de investiții aflate în derulare din programul de investiții inițiat, consolidarea permanentă și re tehnologizarea societății.

Concluzii

Planul de administrare este conceput ca un instrument care să susțină dezvoltarea societății în concordanță atât cu obiectivele strategice pe care și le-a stabilit cât și cu dorințele acționarilor, fiind

un document de referință pentru toți administratorii, din momentul aducerii acestuia la cunostința acționarului și aprobării lui.

În contextul expirării mandatelor foștilor administratori, noul Consiliu de Administrație numit în urma procedurii de selecție, a inițiat elaborarea Planului de administrare ce include Componenta de administrare completată cu Componenta managerială, va fi supus aprobării Adunării Generale a Acționarilor.

Activitatea societății Administrația Piețelor Agroalimentare S.A. Galați se încadrează în sfera mai largă a serviciilor publice de interes economic general. Continuarea aplicării strategiei de modernizare și dezvoltare a serviciilor publice precum și realizarea indicatorilor economici și de performanță stabiliți prin contractele de mandat, contribuie la asigurarea calității vieții cetățenilor Municipiul Galați.

**ADMINISTRAȚIA PIETELOR AGROALIMENTARE S.A. GALAȚI
STR. TRAIAN, NR 63, GALAȚI**

**COMPONENTA DE MANAGEMENT
A PLANULUI DE ADMINISTRARE**

Elaborata de:

COSTEA MARCELA – DANIELA – DIRECTOR GENERAL

CONSTANTIN DORINA - DIRECTOR ECONOMIC

INTRODUCERE

Planul de management, supus atentei si analizei Consiliului de Administratie, cuprinde in structura sa, intreaga strategie de management a Administratiei Pietelor Agroalimentare SA Galati pentru perioada 18.11.2021 – 17.11.2025, respectiv 4 ani de mandat ai Directorului General si Directorului economic si va avea ca principal scop, atingerea obiectivelor si criteriilor de performanta stabilite prin Planul de Administrare.

Prin Componenta de management a Planului de Administrare se urmărește prezentarea celor mai utilizate si eficiente metode si tehnici de management, care sa se adapteze la specificul activitatii , cuantificarea masurilor ce urmeaza a fi aplicate in cadrul strategiei de management elaborate si mai ales implementarea acestor masuri, care urmeaza sa influenteze pozitiv activitatea societatii Administratia Pietelor Agroalimentare SA Galati in viitor.

Este deja demonstrat ca, astazi, intr-o economie globalizata si pe o piata concurentiala acerba, conceptele precum: eficienta, competitivitate, management, strategie, viziune etc., nu mai pot fi ignorate de nici o administratie, fie ea publica sau privata.

Astazi o societate comerciala, nu mai poate fi condusa doar prin masuri administrative, pe baza pregatirii profesionale si experientei practice a directorilor sau administratorilor. De aceea este mai mult decat necesar ca, un manager, pentru a putea sa conduca in mod eficient, trebuie sa dispuna pe langa aceste calitati si de abilitati psiho-pedagogice si comportamentale, de viziune, talent, curaj si determinare, care sa-i permita sa elaboreze si sa puna in aplicare strategii performante si sa ii dea acestuia posibilitatea sa-si indeplineasca rolul in cadrul societatii.

Administratia Pietelor Agroalimentare SA Galati, este un prestator de servicii publice, si din acest motiv activitatea ei trebuie sa fie una eficienta, iar managementul unul performant.

I.1. Cadrul institutional

Componenta de management a Planului de administrare al Administratiei Pietelor Agroalimentare S.A Galati intocmita de directorul general, numit prin Decizia nr. 67 din 18.11.2021 si directorul economic numit prin Decizia nr. 68 din 18.11.2021, pentru perioada mandatului (noiembrie, 2021 – noiembrie, 2025) a fost elaborata in baza Ordonantei de urgenta nr.109/30.11.2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice, aprobata prin Legea 111/2016, cu modificarile si completarile ulterioare, cu respectarea Hotararii 722/2016 privind aprobarea Normelor de aplicare a unor prevederi din OUG 109/2011, cu respectarea Legii nr. 544/12.10.2001 privind liberul acces la informatiile de interes public, cu modificarile si completarile ulterioare) si are la baza viziunea manageriala a conducerii societatii asupra perspectivelor de evolutie a Administratiei Pietelor Agroalimentare SA Galati, fundamentata pe consolidarea proceselor de dezvoltare si modernizare initiate de societate, de Consiliul de Administratie si de autoritatea tutelara – Unitatea Administrativ Teritoriala Municipiul Galati.

Conform art.36.(1) din O.U.G. nr.109/30.11.2011 „ 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”.

Scopul componentei de management este acela de a descrie strategia de management a societatii pe durata mandatului directorului general si directorului economic, in vederea atingerii obiectivelor si indicatorilor de performanta stabiliti.

La elaborarea componentei de management, respectiv la identificarea obiectivelor principale ale directorilor s-a tinut cont de specificul obiectului de activitate al societatii, de conditiile socio-economice in care societatea isi desfasoara activitatea si de viziunea generala si cerintele Consiliului de administratie cu privire la misiunea si obiectivele societatii, prezentate in cadrul componentei de administrare a Planului de administrare.

Pentru elaborarea acestei strategii de afaceri, managementul societatii va trebui sa aiba in vedere identificarea, definirea, cuantificarea si mai ales modul in care vor fi implementate actiunile, care urmeaza sa influenteze in viitor activitatea societatii.

Planul strategic presupune un sistem complex si coerent de etape si proceduri ce trebuie parcurse intr-o anumita succesiune, structurarea acestuia urmand sa includa urmatoarele etape:

- definirea notiunilor si conceptelor cu care se va opera in cuprinsul acestei lucrari: eficienta, competitivitate, management, strategie, misiune, viziune, etc
- definirea mai clara a misiunii societatii pentru urmasorii 4 ani, pe baza unei noi viziuni strategice;
- analiza starii actuale a societatii, pe baza prezentarii activitatii si indicatorilor economico-financiari pe ultimii 3 ani (2018 – 2020);
- identificarea, stabilirea si detaliera politicilor generale si specifice ale societatii, care se concretizeaza prin programul sau planul anual al intreprinderii si prin programele speciale pe anumite domenii: marketing, servicii, financiar, resurse umane etc.;
- stabilirea obiectivelor strategice si a tintelor de atins;
- evaluarea mediului extern: concept , componente si trasaturi;
- evaluarea mediului intern:concept si structura, analiza potentialului societatii, in interconexiune cu mediul competitiv al acesteia(Modelul SWOT);
- elaborarea planului de management pe baza examinarii perspectivelor de dezvoltare a societatii si cuantificarea acestora;
- stabilirea alternativelor viitoare si compararea acestora;
- implementarea strategiei;
- evaluarea si controlul strategiei.

In literatura de specialitate, managementul este definit ca o artă și nu una oarecare, ci arta artelor pentru că pune în valoare talentul oamenilor, deci are un pronunțat caracter uman.

Managementul este considerat o artă întrucât are la bază intuiția, experiența, abilitatile psihopedagogice si comportamentale, viziunea, talentul, curajul si determinarea și alte modalități de acțiune ale managerului, care sa-i permita sa elaboreze si sa puna in aplicare strategii performante si sa ii dea acestuia posibilitatea sa-si indeplineasca rolul in cadrul societatii.

Managerii de success, categorie in care doresc sa intre si managerii de la Administratia Pietelor Agroalimentare SA, au o capacitate specială, aceea de a învăța rapid din experiență, și nu numai că participă la activitățile de zi cu zi, dar analizează, in mod competent, evenimentele și situațiile deosebite, formulează teorii personale și le folosește atunci când iau decizii.

Managementul reprezintă activitatea de planificare, luare a deciziei,organizare și control,direcționate asupra resurselor umane,financiare, fizice și informaționale,cu ajutorul cărora se realizează obiectivele organizației într-o manieră efektivă și eficientă.

Ca activitate practică,managementul este definit ca o muncă intelectuală prin care managerul determină subordonații să desfășoare anumite activități pentru realizarea obiectivelor propuse.

Procesul de management reprezintă ansamblul fazelor prin care se determină obiectivele, se organizează activitatea și se antrenează personalul pentru a participa la realizarea scopurilor propuse.

Obiectul de studiu al managementului constă în studierea relațiilor de conducere care iau naștere în cadrul procesului de management,cu scopul aplicării celor mai adecvate sisteme, metode și tehnici de management, menite să asigure creșterea eficacității activității desfășurate.

Conform Ordonantei de Urgenta a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice, aprobata cu modificari si completari prin Legea 111/2016, cu modificarile si completarile ulterioare, la societatile administrate in sistem unitar, asa cum este Administratia Pietelor Agroalimentare SA Galati, Consiliul de Administratie deleaga conducerea societatii unuia sau mai multor directori, numindu-l pe unul dintre ei director general.

Directorul general, care asigură desfășurarea intregului proces de management la nivelul societatii va îndeplini funcția de manager general(Leadership), care trebuie sa dispuna de autoritate și răspundere, deoarece influențează comportamentul salariaților;dispune de cunoștințe necesare eficientizării relației cu salariații; suportă solicitările și stresul funcției de conducere, etc.

Managerul general exercita în societate, o putere legitimă, consfințită de poziția oficială pe care o ocupă în firmă; o putere de recompensare, determinată de capacitatea lui de a răsplăti salariații potrivit contribuției lor la derularea activității; o putere a exemplului personal, atunci când leaderul reușește să genereze încredere în rândul salariaților; o putere profesională, determinată de abilitățile fizice și intelectuale pe care le pune în valoare în procesul muncii.

Planul de management este instrumentul principal de conducere al Administrației Pietelor Agroalimentare SA pe perioada mandatului de 4 ani al Directorului General și Directorului economic, respectiv 18.11.2021 – 18.11.2025 și are la baza viziunea și strategia managerială a acestora, asupra perspectivelor de evoluție ale societății Administrației Pietelor Agroalimentare SA Galați.

La elaborarea Planului de management s-a avut în vedere strategia de dezvoltare stabilită prin Planul de administrare, care reflectă politica generală a Consiliului de Administrație și anume aceea de a consolida poziția de lider a societății Administrația Pietelor Agroalimentare în raport cu celelalte societăți de profil.

I.2. Cadrul Legal

- O.U.G. nr.30 din 1997 privind transformarea Regiilor Autonome în Societăți Comerciale cu acționar unic Consiliul Local .
- Hotărârea Consiliului Local nr.70 din 1998 reorganizarea S.C Administrației Pietelor Agroalimentare SA.
- Legea 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public .
- H.G. nr.123/2002 Norme metodologice de aplicare a Legii nr.544 /2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.
- OG 71/2002 privind organizarea și functionarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local, cu modificările și completările ulterioare;
- HG 955/2004 pentru aprobarea reglementărilor cadru de aplicare a OG 71/2002;
- Legea 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică.
- H.G. nr.348 din 2004 privind exercitarea comerțului cu produse și servicii de piață în unele zone publice
- Regulament de organizare și functionare al Administrației Pietelor Agroalimentare SA aprobat prin Hotărârea Consiliului Local 113/22.04.2004.
- O.U.G. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;
- HG nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG 109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;
- Legea 145/2014 pentru stabilirea unor măsuri de reglementare a pieței produselor din sectorul agricol;
- Contractul de delegare nr.91582/01.09.2017 a gestiunii serviciului public de administrare și exploatare a pietelor din Municipiul Galați;
- Regulament de organizare și functionare al serviciului public de administrare și exploatare a pietelor din Municipiul Galați;
- Legea nr.31/1990, legea societăților comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- OMFP 1802/2014 pentru aprobarea reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate;
- OG nr. 26/2013, privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ – teritoriale sunt acționari unici sau majoritari sau dețin indirect o participație, cu modificările și completările ulterioare.

I.3. Guvernanta Corporativa

Societatea functioneaza in baza sistemului de guvernanta corporativa structurat in principal in baza prevederilor Legii 31/1990, privind societatile comerciale, ale Legii 111/2016 pentru aprobarea OUG 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice.

Administratia Pietelor Agroalimentare SA Galati este societate administrata unitar, avand un Consiliu de Administratie ai caror membri sunt numiti de Adunarea Generala a Actionarilor si un Director general, care este numit de Consiliul de Administratie in urma parcurgerii etapelor prevazute de OUG 109/2011.

Structurile esentiale ale guvernantei corporative sunt:

- Adunarea Generala a Actionarilor;
- Consiliul de Administratie;
- Directorul General.

Adunarea Generala a Actionarilor este principalul organism de guvernare corporativa al societatii, care decide asupra activitatii, politicii economice si de afaceri a Administratiei Pietelor Agroalimentare SA Galati.

Organul executiv al societatii este Consiliul de Administratie, format din 5 membri. Membrii Consiliului de Administratie sunt alesi de catre Adunarea Generala a Actionarilor pentru un mandat de 4 ani, pot fi realesi sau, in cazul neindeplinirii obiectivelor principale, pot fi revocati. Activitatea Consiliului de Administratie este reglementata prin Actul Constitutiv al societatii, regulamentele de organizare si functionare si legislatia in vigoare.

Conducerea executiva a Administratiei Pietelor Agroalimentare SA Galati este delegata de catre Consiliul de Administratie Directorului General.

Directorul General asigura desfasurarea intregului proces de management la nivelul societatii, iar pentru ca atributiile de conducere i-au fost delegate, competenta de reprezentare a societatii revine directorului general.

Consiliul de Administratie incheie contract de mandat cu directorul general si directorul economic.

Contractul de mandat este acordul de vointa incheiat intre societate, reprezentata de presedintele Consiliului de Administratie si directorul general/directorul economic si are ca obiect indeplinirea obiectivelor si criteriilor de performanta, aprobate de Consiliul de Administratie, in scopul realizarii obiectului de activitate al societatii.

Directorul general are in principal urmatoarele atributii si obligatii, in conformitate cu Contractul de mandat numarul 20961/19.11.2021;

- gestioneaza si conduce nemijlocit si efectiv intreaga activitate a societatii;
- duce la indeplinire obiectivele si criteriile de performanta prevazute in anexa la contractul de mandat;
- informeaza Consiliul de administratie in mod permanent si cuprinzator asupra masurilor intreprinse si a celor ce se vor intreprinde;
- respecta permanent in activitatea sa principiul economicitatii, eficacitatii si eficientei;
- exercita mandatul incredintat personal si cu loialitate in interesul societatii;
- aplica strategia si politicile de dezvoltare a societatii comerciale, stabilite de Consiliul de Administratie;
- va elabora trimestrial si va prezenta Consiliului de Administratie un raport cu informatii privind executia mandatului;
- este indreptatit si obligat in acelasi timp sa reprezinte societatea fata de terti si in fata oricaror institutii si autoritati ale statului in limita imputernicirilor date;
- sa incheie acte juridice in numele si pe seama societatii;
- sa asigure conducerea activitatilor pentru societate, coordonarea si controlul acestora, precum si utilizarea eficienta a resurselor financiare, materiale si umane, pentru realizarea obiectivelor si criteriilor de performanta prevazute in contractul de mandat;
- alte obligatii prevazute in contractul de mandat.

Directorul economic, conform contractului de mandat nr.20962/19.11.2021 are urmatoarele responsabilitati:

- Asigură conducerea activității economice și financiare a societății, coordonarea și controlul acesteia în ceea ce privește utilizarea resurselor financiare, materiale și umane în vederea atingerii obiectivelor societății, în mod direct sau prin personalul subordonat;
 - Duce la îndeplinire, întocmai și în termenele stabilite, hotărârile AGA și ale CA;
 - Prezintă ori de câte ori se solicită sau este necesar, către CA, execuția bugetului de venituri și cheltuieli, informații privind situația economico-financiară a societății, stadiul realizării investițiilor, stadiul realizării măsurilor luate, stadiul aducerii la îndeplinire a hotărârilor CA, oricare alte documente și informații solicitate, precum și măsurile luate în cazul neîndeplinirii acestora;
 - Prezintă, atunci când este cazul, sau la solicitarea CA sau AGA, situația economico financiară a societății și oricare alte documente și informații;
 - Asigură monitorizarea realizării prevederilor/indicatorilor bugetului de venituri si cheltuieli;
 - Asigură managementul economic al societății, conducerea, organizarea, reprezentarea și gestionarea activității economice a societății, potrivit legii, Actului constitutiv al societății, Regulamentului de Organizare și Functionare (ROF) și în limitele prezentului contract;
 - Prezintă CA, la încheierea exercițiului financiar, nivelul de îndeplinire a obiectivelor societății, bilanțul contabil, contul de profit și pierdere, raportul auditorilor și raportul anual, conform prevederilor legale în vigoare;
 - Avizează proiectul de buget de venituri și cheltuieli și programul de investiții pentru anul următor, în vederea prezentării în CA, în conformitate cu prevederile legale;
 - Ia măsurile necesare pentru realizarea bugetului de venituri și cheltuieli aprobat al societății în mod direct sau prin personalul subordonat;
 - Va avea în vedere permanent în activitatea sa respectarea principiului economicității, eficacității și eficienței.
 - Să-și exercite mandatul încredințat personal și cu loialitate în interesul societății.
 - duce la îndeplinire obiectivele si criteriile de performanta prevazute in anexa la contractul de mandat;
 - Exercită atribuțiile ce i-au fost delegate de CA conform Legii societăților nr. 31/1990, cu modificările și completările ulterioare, precum și orice alte atribuții prevăzute de lege, de Actul Constitutiv sau de Regulamentul de Organizare și Funcționare în sarcina sa;
- Directorul general intenționează ca pe perioada mandatului societatea sa fie tratată de către toți partenerii ei din mediul economic si social ca si un partener profesionist, competitiv si aliniat, din punct de vedere al practicilor manageriale , la cerințele si standardele de calitate europene. Pornind de la acest deziderat, ariile strategiei de activitate ale societății Administratia Pietelor Agroalimentare SA Galati vor fi reprezentate de prestări de servicii de calitate pentru administrarea pietelor galatene, astfel incat sa fie satisfacute necesitățile locuitorilor municipiului Galati.

Obiectivele principale ale societății pentru următorii 4 ani sunt:

- Modernizarea spațiilor comerciale si asigurarea unor servicii de calitate agentilor economici ce comercializeaza in pietele administrate de societate produse agricole, agroalimentare si de uz casnic. In acest sens societatea are implementat Managementul Calitatii – ISO 9001 si 14001.
- Mentinerea unor tarife scazute pentru comerciantii ce beneficiaza de serviciile noastre de inchiriere a spatiilor comerciale si de depozitare.
- Crearea de locuri de munca in cadrul societatii, sau prin inchirierea agentilor economici a spatiilor comerciale, tarabelor si locurilor de vanzare.
- Participari ale Administratiei Pietelor Agroalimentare SA la asociatii de profil:
 - membru fondator al Asociatiei Administratorilor de Piete din Romania
 - membru fondator al Camerei de Comert si Industrie Galati
 - membru fondator al Clubului International al Marii Negre

- membru fondator al Pietelor de Gros din Romania
- membru fondator al WUWM (Uniunea Internationala a Pietelor de Gross)

Administratia Pietelor Agroalimentare S.A. organizeaza incepand cu anul 2002 manifestarea numita "Targul de Toamna" – unde agentii economici si producatorii particulari expun si comercializeaza produse agroalimentare de cea mai buna calitate.

La targ participa deasemeni comercianti si distribuitori de: miere, masini si utilaje agricole, seminte, pesticide, crescatori de pesti, flori, producatori de conserve, alimentatie publica, mici meseriasii, etc.

Unul dintre obiectivele strategice ale societatii este acela al atragerii de noi resurse financiare si fonduri pe care sa le directioneze catre modernizarea societatii, creand astfel premisele unor noi standarde de calitate pentru serviciile prestate , crearea conditiilor optime pentru confortul cetatenilor, crearea de noi locuri de munca, noi perspective de

In perioada in care societatea a administrat si gestionat pietele galatene, au fost facute eforturi sustinute pentru a pastra si moderniza patrimoniul si pentru a asigura conditii optime pentru desfasurarea unui comert civilizatat, cu respectarea reglementarilor legale.

Astfel, doar in ultimul an de activitate, 2021 s-a procedat la:

- Modernizarea de spatii comerciale din pietele galatene;
- Modernizare instalatie de climatizare Hala Industriale - Piața Centrală;
- Finalizarea investitiei de modernizare si extindere spatii comerciale efectuata in Piata

Micro 17;

- Modernizare acoperis Complex IC Frimu, Piata Centrala, Piata Micro 19;
- Bransamente si mariri de putere la instalatiile electrice din Piata Centrala si Micro 17;
- Achizitionarea unui generator pentru sistemul de bariere din Piata Centrala;
- Reparatii la spatiile comerciale existente.

DIAGNOSTICUL FINANCIAR

Diagnosticul financiar constă într-un ansamblu de instrumente și metode care permit aprecierea situației financiare și a performanțelor unei întreprinderi.

Scopul diagnosticului financiar este de a aprecia situația financiară a întreprinderii. Pe baza acestui diagnostic are loc elaborarea unei noi strategii de menținere și dezvoltare în mediul specific economiei locale. În sens general, finalitatea diagnosticului financiar constă în oferirea de informații financiare atât celor din interiorul întreprinderii, cât și celor interesați din afara acesteia.

Când problema diagnosticului este pusă din interiorul întreprinderii (diagnostic financiar intern) utilizatorii pot fi conducătorii, acționarii actuali sau salariații. Obiectivul urmărit în acest caz este de a detecta eventuale situații de dezechilibru financiar și de a adopta noi decizii de gestionare a întreprinderii. Aceste decizii se bazează pe identificarea originii și cauzelor dezechilibrelor, pe de o parte, iar pe de altă parte, pe stabilirea măsurilor de remediere a dezechilibrelor.

Când problema este pusă din exteriorul întreprinderii (diagnostic financiar extern) utilizatorii pot fi analiștii financiari, acționarii potențiali, organisme bancare și financiare sau chiar statul.

Obiectivul urmărit este capacitatea financiară a întreprinderii de a genera profit, capacitatea întreprinderii de a-și onora obligațiile pe termen scurt sau lung (lichiditatea și solvabilitatea întreprinderii), precum și valoarea întreprinderii.

De cele mai multe ori utilizatorii externi au nevoie de un diagnostic financiar fie pentru acordarea de credite întreprinderilor (în special băncile), fie pentru luarea deciziilor de pătrundere în capitalul unei întreprinderi (acționari potențiali sau alte întreprinderi).

Atât analiza pe plan intern cât și cea externă au ca obiectiv aprecierea performanțelor întreprinderii și a riscurilor la care aceasta este pusă și urmăresc: analiza rentabilității; analiza riscului și analiza valorii întreprinderii.

Independent de rezultatele înregistrate de întreprindere sau de desfășurarea evenimentelor, elaborarea unui diagnostic financiar trebuie să aibă loc periodic. Diagnosticul financiar identifică factorii favorabili și nefavorabili care vor afecta activitatea viitoare a întreprinderii.

De cele mai multe ori informațiile diagnosticului financiar trebuie completate cu informații referitoare la mediul extern al întreprinderii (starea economiei, a sectorului de activitate), informații referitoare la potențialul tehnic și uman, potențial comercial și juridic, managementul întreprinderii (informații dependente de întreprinderi). Toate aceste elemente influențează performanțele financiare ale întreprinderii determinând, în final, competitivitatea acesteia.

Folosind metode și tehnici specifice, diagnosticul financiar permite aprecierea situației financiare trecută și actuală, pe baza informațiilor furnizate pentru luarea deciziilor de către conducere acesta vizează viitorul.

Informațiile necesare pentru efectuarea diagnosticului financiar sunt preluate din situațiile financiare simplificate care cuprind: bilanțul, contul de profit și pierdere, anexa la bilanț.

Realizarea diagnosticului financiar are ca obiectiv aprecierea stării de performanță financiară a societății la 31.12.2020, deoarece situația financiară a anului 2021 nu este încheiată încă.

Principalele scopuri urmărite sunt:

- aprecierea rezultatelor financiare obținute;
- evidențierea modalităților de realizare a echilibrului financiar;
- examinarea randamentului capitalului investit;
- evaluarea riscurilor.

Rezultatele analizei pot fi utilizate pentru:

- fundamentarea deciziilor de gestiune;
- elaborarea unui diagnostic global strategic;
- fundamentarea politicilor de dezvoltare.

Sursele utilizate au fost:

- situațiile financiare anuale (2018-2020);
- alte materiale de documentare din evidența contabilă.

Analiza structurii bilanțului**LEI**

Specificatie	Simb	2018	%	2019	%	2020	%
Imobilizari necorporale	Inn	6.868	0,02	2.424	0.01	217	0.001
Imobilizari corporale	Inc.	26.398.440	93,14	26.628.836	94,03	27.851.152	93,57
Imobilizari financiare	If	0	0	0	0	0	0
Active imobilizate	In	26.405.308	93,17	26.631.260	94,03	27.851.369	93,57
Stocuri	St	298.751	1,05	297.223	1,05	279.904	0.94
Creante totale	Cr	545.399	1,92	398.654	1,41	712.613	2,39
Disponibilitati banesti	Db	1.053.673	3,72	973.046	3,44	905.252	3,04
Active circulante	Ac	1.897.823	6,70	1.668.923	5,89	1.897.769	6,38
Ct de regularizare si asimilate-activ	Ra	39.074	0.14	20.648	0.07	14.883	0.05
TOTAL ACTIV	At	28.342.205	100	28.320.831	100	29.764.021	100

–In=Inn+Inc+If

–Ac=St+Cr+Db

At=In+Ac+Ra

CONCLUZII:

Rata activelor imobilizate=In/At masoară gradul de investire a capitalului fix. Nivelul ei este ridicat datorita ponderii mare a dotarilor tehnice, echipamente, utilaje si instalatii. Nivelul acestei rate este influentat nefavorabil de înregistrarea cheltuielilor lunare cu amortizarea care diminuează valorile ramase ale activelor imobilizate.

● Rata imobilizărilor necorporale=Inn/At are un nivel neglijabil.

● Rata imobilizărilor financiare=If/At ca urmare a inexistenței imobilizărilor financiare, nivelul acestei rate este de asemenea neglijabil.

● Rata activelor circulante=Ac/At exprimă ponderea în totalul activului a capitalului circulant.

● 2020 fata de 2019 : Ca urmare a cresterii ponderii creantelor in anul 2020 fata de 2019,se observa o usoara crestere a ponderii activelor circulante in total active (de la 5,89 la 6.38), dar o mentinere relativ constanta a ponderii stocurilor si a disponibilitatilor banesti, conduce la o mentinere relativ constanta a ratei activelor circulante in perioada 2018 - 2020.

1.Rata stocurilor=St/At ponderea stocurilor în total activ se menține relativ constanta in perioada analizată, cunoscând o ușoară scadere în anul 2020.

● Rata creanțelor=Cr/At in 2019, creanțele au scăzut, influențând pozitiv gradul de lichiditate, dar pe fondul crizei sanitare declanșate de pandemia de Coronavirus declanșată în martie, 2020 creanțele au crescut în valori absolute, cu influență negativă asupra gradului de lichiditate în anul 2020.

– Rata disponibilităților=Db/At este influențată de raportul dintre durata medie de încasare a creanțelor și durata medie de achitare a obligațiilor, care este nefavorabil. Nivelul aceste rate scade în 2019 față de 2018 și scade și în 2020 față de 2019.

Analiza ratelor de structură ale pasivului

Ratele de structură ale pasivului permit aprecierea politicii financiare a întreprinderii prin punerea în evidență a unor aspecte privind stabilitatea și autonomia financiară a acesteia.

LEI

Specificatie	Simb	2018 lei	%	2019 lei	%	2020 lei	%
Capital social	CPS	6.416.518	22,64	6.417.018	22,66	6.417.031	21,56
Rezerve	Rez	11.076.108	39,08	11.135.090	39,32	11.242.055	37,77
Alte Fonduri	Fd	0	0	0	0	0	0
Rezultatul reportat	Rr	20.107	0,07	20.107	0,07	20.107	0,07
Profit	Pn	128.263	0,45	166.202	0,59	183.026	0,62
Repartizarea profitului	Rep	10.507	0,03	11.880	0,04	10.377	0,03
Subvenții pentru investiții+venituri înreg .in avans	Sbvi	8.268.665	29,17	8.028.799	28,35	7.672.850	25,78
Capital propriu	Cpr	17.630.489	62,21	17.726.537	62,59	17.851.842	59,98
Credite pe termen mediu și lung (Itml)	Itml	0	0	0	0	1.325.799	0
Credite pe termen scurt (Its)	Its	0	0	0	0	0	0
Furnizori și asimilate	Fz	962.325	3,40	991.883	3,50	1.317.582	4,43
Alte obligații de exploatare	Ob	1.311.226	4,63	1.410.612	4,98	1.435.948	4,82
Datorii totale	Dt	2.273.551	8,02	2.402.495	8,48	4.079.329	13,71
Ct. de regularizare și asimilate – pasiv	Rp	169.500	0,60	163.000	0,58	160.000	0,54
TOTAL PASIV	Pt	28.342.205	100	28.320.831	100	29.764.021	100

Cpr=CPS+Rez+Fd+Rr+Pn-Rep

Dt=Itml+Its+Fz+Ob

Cpm=Cpr+Itml

Specificatie	Simbol	2018	2019	2020
Rata autonomiei fin globale	CPR/PT	62,21	62,59	59,98
Rata auton fin la termen	CPR/CPM	100	100	93,09
Rata de indatorare globala	DAT/PT	8,02	8,48	13,71
Rata de indatorare la termen	ITML/CPR	0	0	4.45
Rata creantelor de trezorerie	ITS/NFR	0	0	0

CONCLUZII:

● Rata autonomiei financiare globale=Cpr/Pt arată gradul de independență financiară a societății, reflectând contribuția surselor proprii la finanțarea mijloacelor economice ale întreprinderii. Se consideră că existența unui capital propriu de cel puțin 1/3 din pasivul total constituie o premisă esențială pentru autonomia financiară a societății. Aceasta rata diferă în funcție de politica financiară a întreprinderii, de eficiența activității sale materializată prin profitul obținut. Este un indicator care exprimă autonomia financiară a întreprinderii apreciind ansamblul finanțării sale. Repartiția surselor de finanțare și a altor elemente de pasiv între fonduri proprii și datorii de origine diversă constituie una dintre caracteristicile care exprimă cel mai bine autonomia financiară a întreprinderii. În perioada analizată, rata autonomiei financiare globale are un nivel bun, cu toate că în anul 2020 societatea a contractat un credit în valoare de 1.500.000 lei pentru a susține lucrările de investiție din Piața Micro 17.

● Rata autonomiei financiare la termen=Cpr/Cpm arată gradul de independență financiară al unității pe termen lung, exprimă ponderea fondurilor proprii în ansamblul resurselor cu durată mai mare de 1 an. Pentru asigurarea autonomiei financiare capitalul propriu trebuie să reprezinte cel puțin jumătate din cel permanent. Aceasta rata exprimă gradul de independență financiară a întreprinderii, asigurată atunci când capitalul propriu este egal sau mai mare decât obligațiile la termen. Nivelul acestei rate manifestă o tendință de creștere continuă datorită ponderii fondurilor proprii în ansamblul resurselor. Se observă că în perioada analizată societatea are o rată a autonomiei financiare la termen foarte ridicată.

Rata de îndatorare globală=Dat/Pt reflectă ponderea tuturor datoriilor pe care le are unitatea în pasivul total al acesteia. Nivelul ratei de îndatorare a înregistrat o creștere în 2020 față de 2019 și 2018 deoarece societatea a contractat un împrumut bancar.

● Rata de îndatorare la termen=Itml/Cpr reflectă gradul de îndatorare prin împrumuturi pe termen lung și mediu. Se utilizează în fundamentarea deciziei de atragere a surselor împrumutate pe termen lung și a urmăririi modului în care s-a utilizat efectul de levier. Pentru perioada analizată societatea înregistrează împrumuturi pe termen lung în anul 2020, împrumut contractat pentru terminarea investiției din Piața Micro 17.

• Rata creditelor de trezorerie- reprezentand gradul de acoperire a necesitatilor de finantare a activitatii de exploatare cu surse externe de finantare- credite pe termen scurt. Este zero datorita necontractarii creditelor pe termen scurt.

Analiza soldurilor intermediare de gestiune

Tabloul soldurilor intermediare de gestiune se prezintă astfel:

Nr	Specificatie	simbol	2018 lei	2019 lei	2020 lei
1	+ Vânzări de mărfuri	Vmf	2.935.477	3.544.518	3.989.284
2	+ Producția exercițiului	Qex	16.061.155	17.004.988	16.624.108
3	- Cheltuieli privind mărfurile	Chmf	2.495.024	3.148.473	3.535.019
4	- Cheltuieli cu materiale și servicii	Chms	5.040.238	5.240.778	5.081.237
5	= Valoarea adăugată	Va	11.461.370	12.160.255	11.997.136
6	- Impozite și taxe	Imp	1.238.120	1.281.405	1.294.795
7	+ Subvenții pentru exploatare	Sbv	0	0	0
8	- Cheltuieli cu personalul – totale	Chp	9.027.832	9.508.181	9.268.327
9	= Excedent brut de exploatare	EBE	1.195.418	1.370.669	1.434.014
10	+ Venituri din provizioane	Vpv	31.493	176.867	188.190
11	+ Alte venituri din exploatare	Ave	1.062.542	984.384	995.347
12	- Alte cheltuieli din exploatare	Ace	28.622	76.560	46.131
13	- Cheltuieli privind amortizarea și provizioanele	Cha	2.046.217	2.254.471	2.402.506
14	= Profit din exploatare	Pe	183.121	200.889	168.914
15	+ Venituri financiare	Vf	27.107	36.724	50.379
16	- Cheltuieli financiare	Chf	80	4	11.758
17	= Profit curent	Pc	210.148	237.609	207.535
18	± Rezultatul excepțional	Rexc	0	0	0
19	= Profit brut	Pb	210.148	237.609	207.535
20	- Impozit pe profit+specific	Ipr	81.885	71.407	24.509
21	= Profit net	Pn	128.263	166.202	183.026

$$Va = Vmf + Qex - Chmf - Chms$$

$$EBE = Va - Imp + Sbv - Chp$$

$$Pe = EBE + Ave - Ace - Cha$$

$$Pc = Pe + Vf - Chf$$

$$Pb = Pc + Rexc$$

$$Pn = Pb - Ipr$$

Valoarea adăugată (Va) exprimă creșterea de valoare rezultată din utilizarea factorilor de producție, îndeosebi a factorilor muncă și capital, peste valoarea materialelor și serviciilor cumpărate de

întreprindere de la terți. Valoarea adăugată asigură remunerarea participanților direcți și indirecti la activitatea economică a întreprinderii:

- personalul, prin salarii, indemnizații și alte cheltuieli;
- statul, prin impozite, taxe și vărsăminte;
- creditorii, prin dobânzi, dividende și comisioane plătite;
- acționarii, prin dividende;
- întreprinderea, prin capacitatea de autofinanțare.

Nivelul absolut al indicatorului are o tendință de creștere în perioada analizată datorată în principal creșterii producției exercitiului, cu o ușoară scădere în anul 2020 datorită condițiilor excepționale cauzate de pandemie.

● Excedentul brut de exploatare (EBE) măsoară capacitatea potențială de autofinanțare a investițiilor. Indicatorul înregistrează o creștere în valoare absolută determinată de influența subvențiilor de exploatare.

● Profitul (rezultatul) din exploatare (Pe) măsoară, în mărimi absolute, rentabilitatea procesului de exploatare, prin deducerea tuturor cheltuielilor din veniturile exploatării. Tendința de creștere a indicatorului relevă procesul de rentabilizare a activității de exploatare și pe seama altor venituri din exploatare realizate. În anul 2019 profitul din exploatare a crescut cu 9,7% dar în 2020 acesta a înregistrat o scădere cu 15,92%.

● Profitul (rezultatul) curent (Pc) este determinat de rezultatul exploatării și cel al activității financiare. În perioada analizată exercitiile financiare se încheie cu profit, valori relative constante, ceea ce afectează pozitiv rezultatul curent.

● Profitul net (Pn) reprezintă, în mărimi absolute, măsura rentabilității financiare a capitalului propriu subscris și versat de acționari. Acest indicator înregistrează în perioada analizată o creștere pe seama:

- creșterii producției exercitiului;
- alocării subvențiilor de exploatare;
- creșterii altor venituri din exploatare.

Analiza soldurilor de gestiune pentru perioada 2018-2020 arată rentabilizarea activității.

Analiza pieței:

Administrația Pietelor Agroalimentare SA Galați își desfășoară activitatea în municipiul Galați, administrând și exploatând pietele agroalimentare. Activitatea societății este la concurență cu activitatea supermarket-urilor deschise în municipiul Galați și care fac o concurență acerbă activității societății.

Analiza SWOT:

Elaborarea unei strategii care urmareste eficientizarea activitatii societatii, impune realizarea unei panorame asupra punctelor forte si acelor slabe , care se poate realiza prin intermediul analizei SWOT.

Acronimul SWOT se refera la punctele tari(strengths), punctele slabe (weaknesses), oportunitati(opportunities), amenintari(threats).Primele doua privesc firma si reflecta situatia acesteia, iar urmatoarele doua privesc mediul si oglindesc impactul acestuia asupra activitatii firmei. In urma analizei diagnostic asupra activitatii din ultimii 3 ani au identificate urmatoarele **puncte tari** :

- societatea detine spatii comerciale bine situate in municipiul Galati;
- societatea are o relatie de colaborare pe baze corecte si de echilibru cu clientii si furnizorii societatii;
- pregatirea si experienta de conducere a managementului societatii;
- experienta in activitatea desfasurata;
- deschiderea managerilor pentru modernizare si eficientizare;
- management activ, orientat pe obiective prioritare si de dezvoltare;
- disponibilitate si posibilitate de dezvoltare viitoare a serviciilor oferite;
- societatea este permanent preocupata de mentinerea si dezvoltarea relatiilor cu actualii sai parteneri, cat si de identificare de potentiali noi colaboratori.

Puncte slabe:

- amplasarea supermarket-urilor in apropierea pietelor galatene;
- scaderea numarului de producatori agricoli care vin sa-si vanda produsele in piete;
- scaderea numarului locuitorilor din orasul nostru;
- pierderea interesului populatiei pentru aprovizionarea cu legume/fructe din pietele galatene;
- resurse financiare plafonate pentru sustinerea/promovarea unei reclame agresive cu privire la spatiile comerciale libere;
- resurse financiare limitate pentru modernizarea continua a spatiilor comerciale, a pietelor, in general;

Eliminarea sau reducerea punctelor slabe, presupune stabilirea unei strategii coerente si a unor directii de actiune care sa fie adecvate si adaptate obiectivelor societatii sau mediului in care se desfasoara activitatea.

Oportunitati:

- mentinerea unui comert civilizat;
- satisfactia clientilor de a gasi mereu marfa proaspata;
- posibilitatea producatorilor autohtoni de a-si comercializa produsele intr-un mediu curat, modern;
- promovarea produselor romanesti;
- initiativa de modernizare a dotarilor tehnice, cat si a sistemului de taxare.

Vulnerabilitati:

- mediu economic neprielnic cu influente negative asupra resurselor bugetare;
- schimbarile climatice care afecteaza obtinerea de produse autohtone;
- tendinta de scadere a puterii de cumparare pentru cetatenii din municipiu;
- pandemia COVID- 19;
- dependenta dintre inchirierea tarabelor si momentul obtinerii de catre producatorii agricoli a produselor vandute in piete.

Situatie financiara 2018- 2020 :

MII LEI			
AN	VENITURI TOTALE	CHELTUIELI TOTALE	PROFIT NET
2018	20.118	19.990	128
2019	21.747	21.581	166

2020	21.847	21.664	183
------	--------	--------	-----

Realizarea principalilor indicatori in anul 2020

MII LEI				
NR. CRT.	DENUMIRE INDICATORI	BVC 2020	Realizat 2020	Realizat %
1	Venituri totale	22.291	21.847	98,01
2	Cheltuieli totale, din care	22.054	21.640	98,12
	Cheltuieli cu salarii brute,contributii,tichete masa,etc	10.056	9.289	92,37
3	Profit brut	273	207	87,34
4	Productivitatea muncii	113.21	127.86	112,94
5	Plati restante	110	0	100
6	Creante restante	260	319	122,69
7	Gradul de utilizare a spatiilor comerciale	0,75	0,88	117,33

II. Viziunea, Declaratia de misiune si Obiectivele strategice

Viziunea

Administratia Pietelor Agroalimentare S.A. este o societate comerciala care are ca actionar unic administratia locala, respectiv UAT Municipiul Galati. Obiectivul societatii este de a asigura un comert civilizat in pietele municipiului Galati, in vederea aprovizionarii populatiei cu legume, fructe si alte produse alimentare, industriale si de uz casnic indeplinind obiectivele si criteriile de performanta stabilite de actionar.

Declaratia de misiune

a) Ne propunem sa furnizam servicii de calitate la preturi accesibile, care sa multumeasca clientii nostri si la randul lor sa asigure produse de calitate si la preturi accesibile populatiei Municipiului Galati.

b) Ne angajam sa asiguram transparenta si tratamentul egal al tuturor beneficiarilor nostri si sa promovam respectul fata de acestia.

c) Prin continua instruire a personalului dorim sa asiguram un nivel ridicat de profesionalism.

d) Dorim sa crestem patrimoniul societatii prin investitii noi care sa asigure viitorul societatii noastre, stabilitatea si dezvoltarea durabila.

e) Vom promova responsabilitatea institutionala, protectia si conservarea mediului inconjurator.

Obiective strategice

Obiectivele strategice pe care si le propune Directorul General al Administratiei Pietelor Agroalimentare SA sunt urmatoarele:

- Eficienta economica

a) Optimizarea permanenta a costurilor, tarifelor si preturilor de inchiriere a spatiilor comerciale astfel incat atingerea performantelor dorite si a nivelului serviciilor cerute de beneficiari sa se realizeze cu costuri minime.

b) Promovarea unei metodologii a preturilor si tarifelor astfel incat sa se asigure autofinantarea costurilor de exploatare, modernizarea si dezvoltarea luand in considerare si gradul de suportabilitate al populatiei si al beneficiarilor.

c) Urmărirea incasării chiriilor la termenele stabilite prin contract.

- Modernizarea spatiilor comerciale si imbunatatirea serviciilor

a) Reparatia si intretinerea spatiilor comerciale existente;

b) Dotarea acestora cu utilaje frigorifice necesare unui comert civilizatat, care sa corespunda cerintelor europene;

c) Constructia de spatii noi;

d) Modernizarea spatiilor comerciale existente;

e) Imbunatatirea serviciului din punct de vedere al calitatii acestuia.

- Competenta profesionala

a) Cresterea gradului de profesionalism prin instruirea permanenta a personalului;

b) Dimensionarea corecta a personalului societatii pentru cresterea eficientei;

c) Sprijinirea angajatilor societatii pentru a-si dezvolta capacitatea de a folosi proceduri moderne in vederea cresterii eficientei profesionale.

- Protectia mediului

a) Gestionarea corecta a deseurilor ce rezulta in pietele municipiului Galati;

b) Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;

c) Urmărirea respectării legislației mediului de către toți beneficiarii noștri.

- Contributia noastra la sanatatea populatiei

a) Colaborarea continua cu:

- Directia Sanitar Veterinara si pentru Siguranta Alimentelor

- Directia de Sanatate Publica

- Agenția Națională pentru Protecția Mediului

- Comisariatul Județean pentru Protecția Consumatorilor Galați

- Politia locala

in scopul evitarii imbolnavirii populatiei prin consumarea produselor agroalimentare care se comercializeaza in pietele municipiului Galati.

b) Interzicerea comercializării produselor agroalimentare fara documente de provenienta si certificate de garantie a acestora.

**INDICATORII CHEIE DE PERFORMANTA
PENTRU DIRECTORUL GENERAL SI DIRECTORUL ECONOMIC
perioada noiembrie, 2021 – noiembrie, 2025**

INDICATORI FINANCIARI :

a) Fluxul de numerar :

Fluxul de numerar este considerat a fi suma totala de numerar care este generata si primita de catre o societate, impreuna cu suma cheltuita pentru organizare. Monitorizarea fluxului de numerar este considerata esentiala pentru a avea o imagine exacta a stabilitatii financiare a afacerii. De multe ori, fluxul de numerar poate furniza informatii ce pot fi utilizate pentru a imbunatati situatia economica a business-ului.

Un flux de numerar poate fi asociat cu functionarea generala a companiei sau cu o anumita componenta sau un proiect al propriei afaceri. Unul dintre obiectivele principale in orice fel de business este mentinerea unui flux de numerar pozitiv.

Pentru indeplinirea acestui indicator va fi urmarita:

– viteza de rotatie a creantelor, care arata rata la care o intreprindere publica isi colecteaza creantele si este calculata ca raport intre Vanzari nete/Creante medii;

– rata datoriilor catre furnizori, arata suma de bani pe care o intreprindere publica o datoreaza furnizorilor sai.

b) Productivitatea muncii -

Productivitatea muncii este unul din cei mai importanti indicatori sintetici ai eficientei activitatii economice a intreprinderilor, care reflecta eficacitatea sau rodnicia muncii cheltuite in procesul de productie. Cresterea productivitatii muncii constituie cel mai important factor de sporire a volumului productiei, de reducere a costurilor de productie si de crestere a rentabilitatii si competitivitatii produselor. Nivelul productivitatii muncii se determina ca raport intre veniturile din exploatare obtinute si numarul mediu de salariati.

c) Cheltuieli la 1000 lei venituri -

Orice activitate economica presupune consumuri de resurse umane, materiale si financiare care se inregistreaza, potrivit principiilor organizarii contabilitatii financiare si contabilitatii de gestiune in conturi specifice. La inchiderea exercitiului financiar se intocmesc documentele de sinteza contabile, care furnizeaza informatii privind volumul resurselor consumate, dar si eficienta acestui consum.

Analiza cheltuielilor aferente veniturilor are rolul de a evidentia evolutia acestora, factorii care influenteaza nivelul lor, precum si identificarea rezervelor care pot fi puse in valoare pentru reducerea lor sau mentinerea in limitele de eficienta care concura la performanta economico-financiara a firmei.

Pentru urmarirea evolutiei cheltuielilor aferente veniturilor totale se poate utiliza indicatorul numit rata de eficienta a cheltuielilor totale, sau cheltuieli la 1000 lei venituri.

Tinand seama de modul de calcul al ratei, respectiv raportul efort/efect, nivelul descrescand al ei releva cresterea eficientei cheltuielilor.

Nivelul cheltuielii la 1000 lei venituri se calculeaza ca raport intre cheltuielile efectuate si veniturile obtinute.

d) Diminuarea datoriilor restante – este un indicator financiar care masoara capacitatea firmei de a achita datoriile la termen;

e) Diminuarea obligatiilor restante- indicatorul masoara gradul de achitare al datoriilor catre Bugetul de stat, Bugetul asigurarilor sociale si Bugetul local;

f) Solvabilitatea patrimoniala

Reprezinta gradul in care unitatile patrimoniale pot face fata obligatiilor de plata. Este considerata buna cand rezultatul obtinut depaseste 30%, indicand ponderea surselor proprii in totalul pasivului. formula de calcul: capitaluri proprii / total pasiv.

INDICATORI NEFINANCIARI OPERATIONALI

a) Gradul de utilizare al spatiilor comerciale

Masoara gradul de ocupare/inchiriere al spatiilor comerciale detinute de societate;

b) Satisfactia clientului: cresterea calitatii serviciilor, imbunatatirea conditiilor tehnico- administrative din cadrul pietelor, cresterea gradului de confort al spatiilor comerciale prin crearea de conditii optime de igiena si practicarea unui management eficient al deseurilor realizate.

Durata de raspuns la reclamatii scrise sa nu depaseasca 30 de zile lucratoare;

c) Continuarea procesului investitional – modernizarea continua a pietelor existente;

d) Calitatea serviciilor – executarea la termen a lucrarilor de intretinere si reparatii

3. INDICATORI DE GUVERNANTA CORPORATIVA

a) Stabilirea politicilor managementului de risc si monitorizarea riscului:

1. La nivelul societatii sunt constituite echipe de gestionare a riscurilor;

2. Societatea are implementata procedura de sistem „ Managementul riscurilor”;

3. Este intocmit Registrul riscurilor la nivelul Administratiei Pietelor Agroalimentare SA .

4. Permanent se monitorizeaza riscurile identificate.

INDICATOR	FE L	FORMULA CALCUL	2021	2022	2023	2024	2025
Flux de numerar -viteza de rotatie a creantelor; -rata datoriilor catre furnizori	F	-Vanzari nete/creante medii -Datorii totale/total cheltuieli	pozitiv Maxim 20%	pozitiv Maxim 20%	pozitiv Maxim 25%	pozitiv Maxim 25%	pozitiv Maxim 25%
Productivitatea muncii	F	Venituri expl/ nr.mediu salariat	120	121	122	123	124
Cheltuieli la 1000 lei venituri	F	Cheltuieli efect./venituri obtinute	993,00	993,00	993,00	993,00	993,00
Diminuarea datoriilor restante	F	Total datorii cu termen de plata depasit, ptr care se calculeaza penalitati de intarziere	180 mii	170 mii	160 mii	150 mii	140 mii
Obligatii restante catre Bugetul de stat, Bugetul Asigurarilor sociale si Bugetul Local	F	Total obligatii restante catre bugete	0	0	0	0	0
Solvabilitate patrimoniala	F	Capitaluri proprii/total	>50%	>50%	>50%	>50%	>50%

		pasive					
Gradul de utilizare al spatiilor comerciale	NF	Total spatii inchiriate/total spatii detinute	78%	78%	78%	78%	78%
Satisfactia clientului	NF	Mentinerea certificarii pe Sistem Management Integrat ISO 9001: 2015 si ISO 14001:2015	Raport anual de audit extern fara neconformati	Raport anual de audit extern fara neconformati	Raport anual de audit extern fara neconformati	Raport anual de audit extern fara neconformati	Raport anual de audit extern fara neconformati
		Durata de raspuns la reclamatii scrise sa nu depaseasca 30 zile	30 zile	30 zile	30 zile	30 zile	30 zile
Continuarea procesului investitional	NF	Modernizarea continua a pietelor existente= inv.realizate/inv planificate	60%	60%	60%	60%	60%
Calitatea serviciilor	NF	Executarea la termen a lucrarilor de intretinere si reparatii	Conform BVC	Conform BVC	Conform BVC	Conform BVC	Conform BVC
Stabilirea politicilor managementului de risc si monitorizarea riscului	G	-Monitorizarea si evaluarea componentelor de management al riscului; -Imbunatatirea permanenta/ori de cate ori este cazul a componentelor de management al riscului.	Permanent 100%	Permanent 100%	Permanent 100%	Permanent 100%	Permanent 100%

III. Strategia de management pentru atingerea obiectivelor si a criteriilor de performanta

Planul de administrare al Directorului General si Directorului economic a fost elaborat cu respectarea viziunii, declaratiei de misiune, a principalelor directii strategice avand ca si scop primordial atingerea obiectivelor si criteriilor de performanta stabilite in contractul de mandat. In functie de principalele directii/servicii/compartimente ale societatii, planul de management a fost structurat in urmatoarele strategii:

- Strategii privind aspecte institutionale (sistemul de management)
- Strategii comerciale/de marketing (utilizare mass media, publicitatea spatiilor comerciale si a beneficiarilor, extinderea spatiilor proprii prin magazine economat, preturi, relatii cu clientii).
- Strategii de management financiar
- Strategii privind organizarea, functionarea si gestionarea pietelor
- Strategii de resurse umane
- Strategii de modernizare si intretinerea pietelor agroalimentare

III.1. Strategii privind aspectele institutionale (sistemul de management)

Strategia 1. Imbunatatirea sistemului de management al calitatii serviciilor

Prin:

- cresterea eficientei prin reducerea pierderilor care provin din scaderea gradului de inchiriere a spatiilor comerciale;
- anticiparea cerintelor clientilor, imbunatatirea imaginii societatii;
- imbunatatirea calitatii serviciilor;
- cresterea eficientei interne printr-o buna organizare a muncii;
- cresterea productivitatii muncii;
- mentinerea certificarii societatii in conformitate cu cerintele standardelor SR EN 9001:2015 si SR EN 14001: 2015.

Strategia 2. Cresterea capacitatii de productie (construirea de spatii comerciale, complexe comerciale noi), precum si modernizarea si dotarea cu echipamentele necesare a celor existente in vederea ridicarii gradului de inchiriere.

In vederea realizarii acestei strategii anual se vor intocmi programe de dezvoltare si modernizare de catre compartimentul investitii, programe ce vor avea la baza propunerile facute de catre administratorii din fiecare piata.

Deasemenea se vor intocmi programe anuale de intretinere si reparatie a spatiilor comerciale din fiecare piata.

Planificarea lucrarilor de intretinere si reparatie se va face in functie de posibilitatea financiara a societatii, conducerea stabilind prioritatile. Lucraile de modernizare si intretinere a spatiilor comerciale se vor realiza din surse proprii ale societatii cat si din surse atrase.

Sursele atrase pot fi de la cei care au inchiriat spatii comerciale si care doresc sa participe in calitate de cofinantator la realizarea lucrarilor de modernizare, urmand ca dupa realizarea acestora sa beneficieze de compensarea cu chiria.

In aceste situatii se vor intocmi contracte de cooperare unde se vor stabili toate clauzele pentru realizarea acestui deziderat.

Strategia 3. Strategia de securitate si sanatate ocupationala

Legislatia aplicabila in domeniu:

1. Legea 319/2006 Legea Securitatii Si Sanatatii In Munca;
2. H.G. 1425/2006 modificata de H.G.955/2010 Norma metodologica de aplicare a legii 319/2006;
3. H.G.1048/2006 Cerinte minime de Securitate Si Sanatate In Munca pentru utilizarea echipamentelor individuale de protectiv;
4. H.G.1146/2006 Cerinte minime de Securitate si Sanatate in munca pentru utilizarea echipamentelor de munca;
5. H.G.975/2006 Semnalizarea de Securitate si Sanatate la locul de munca;
6. H.G.355/2007 Supravegherea Sanatatii lucratorilor, cu modificarile completarile aduse de HG 1169/2011;
7. H.G.1091/2006 Asigurarea, marcarea si intretinerea cailor de acces si de circulatie
8. S.N.EN ISO 14001/ 2015 si 9001/ 2015, Sisteme de management al calitatii.
9. O.U 99/2000 privind masuri ce pot fi aplicate in perioadele cu temperaturi extreme pentru protectia persoanelor incadrate in munca.

Obiective generale:

- Reducerea in mod constant si semnificativ a numarului de accidente de munca si boli profesionale.
- Imbunatatirea in mod continuu, a nivelului de sanatate si securitate
- Mai buna cunoastere si intelegere a riscurilor de la locul de munca.
- Identificarea masurilor adecvate si eficiente de prevenire si protectie pentru cresterea nivelului de securitate.

Obiective specifice:

•Promovarea culturii de siguranta in munca: angajator si angajati

Angajator: estimarea riscului, controlul conditiilor de munca, instruirea si informarea lucratorilor, supravegherea sanatatii, investigarea cauzelor accidentelor, acordarea primului ajutor.

Angajati: responsabilitatea fiecarui angajat de a avea grija, cat mai mult posibil de securitatea si altor persoane care pot fi afectate de actiunile sale, sa foloseasca corect aparatura si echipamentul individual de protectie, sa informeze angajatorul, sa coopereze, sa cunoasca si sa inteleaga riscurile de la locul de munca, sa cunoasca masurile adecvate si eficiente de prevenire, sa participe activ in prevenirea si combaterea riscurilor.

•Organizarea activitatii de protectie a muncii

Elaborarea de instructiuni proprii de securitate si sanatate in munca pentru fiecare meserie; intocmirea bugetului de cheltuieli anual pentru activitatea ssm (cheltuieli cu retehnologizare, verificarea si intretinerea echipamentelor de munca, materiale igienico sanitare, alimentatie de protectie, controale medicale, abonamente, materiale informative, semnalizare, trusa sanitara), organizarea punctelor de prim ajutor.

•Instruirea si informarea personalului pe probleme de securitate si sanatate in munca

Elaborarea tematicilor anuale de instruire pe meserii, a programului de instruire testare, efectuarea testarii in urma instruirii introductive generale, verificari ale instruirii periodice.

- Semnalizarea securitatii la locurile de munca*

Identificarea zonelor cu risc, stabilirea necesarului si tipului de semnalizare, instalarea mijloacelor de semnalizare.

- Asigurarea echipamentelor individuale de protectie*

Stabilirea tipului, necesarului de echipamente individuale de protectie si includerea in Bugetul de Venituri si Cheltuieli al societatii.

- Prevenirea accidentelor de munca si mentinerea starii de sanatate a personalului*

Identificarea si evaluarea riscurilor de producere a accidentelor de munca si imbolnavirilor profesionale, elaborarea planului de prevenire si protectie, autorizarea interna a meseriilor ce necesita acest lucru.

- Realizarea activitatilor de prevenire si protectie*

Supravegherea sanatatii lucratorilor care se face in baza fisei de identificare a factorilor de risc si cuprinde programarea si urmarirea efectuarii examenelor medicale profilactice, in vederea prevenirii, depistarii, dispensarizarii bolilor profesionale si mentinerea sanatatii si a capacitatii de munca a lucratorilor; completarea fisei de identificare a riscurilor pentru fiecare angajat; evidenta posturilor de lucru care necesita examene medicale suplimentare; a grupurilor sensibile (femei gravide, mame care alapteaza, adolescenti 16-18 ani, persoane cu handicap); organizarea si dotarea cu truse medicale a punctelor de lucru, instruirea personalului cu privire la aplicarea metodelor accesibile acordarii primului ajutor; utilizarea in conditii de securitate a substantelor folosite in procesul de munca.

- Verificarea respectarii prevederilor legale in domeniul securitatii si sanatatii in munca.*

- Monitorizarea activitatilor de interventie in caz de necesitate*

Alertarea factorilor de interventie; coordonarea evacuarii accidentatilor si a altor categorii de personal.

Strategia 4. Implementarea sistemului de control intern/managerial

Sistemul de control intern/managerial reprezintă ansamblul politicilor și procedurilor concepute și implementate de către managementul și personalul entității, în vederea furnizării unei asigurări rezonabile pentru: atingerea obiectivelor entității într-un mod economic, eficient și eficace; respectarea regulilor externe și a politicilor și regulilor managementului; protejarea bunurilor și a informațiilor; prevenirea și depistarea fraudelor și greșelilor; calitatea documentelor de contabilitate și producerea în timp util de informații de încredere, referitoare la segmentul financiar și de management. Controlul este privit ca o *funcție managerială*, prin funcția de control, managementul constată abaterile rezultate de la obiective, analizează cauzele care le-au determinat și dispune măsurile corective sau preventive ce se impun.

La nivelul societatii s-a constituit Comisia de monitorizare, coordonare si indrumare metodologica pentru implementarea si/sau dezvoltarea sistemului de control intern/managerial. Comisia este alcatuita din toti sefi de compartimente/servicii, respectiv managerii de linie. Presedintele comisiei face parte din managerii de linie, astfel asigurandu-se autoritatea acestuia in cadrul comisiei. Seful compartimentului de audit intern participa la intrunirile comisiei in calitate de observator si va asigura consilierea si indrumarea metodologica a comisiei, in elaborarea lucrarilor specifice si incadrarea in termene.

Rolul și scopul Compartimentului Audit Intern este de a ajuta entitatea să-și îndeplinească obiectivele printr-o abordare sistematică și metodică, care evaluează și îmbunătățește eficiența și eficacitatea sistemului de conducere bazat pe gestiunea riscului, a controlului și a proceselor de

administrare. Compartimentul de audit are rolul de a evalua funcționalitatea sistemului de control intern.

Atributiile Comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a implementării sistemului de control intern/managerial sunt stabilite prin Regulamentul de organizare și exercitare a controlului intern/managerial.

Regulamentul de organizare și de lucru al Comisiei de lucru pentru dezvoltarea sistemului de control managerial intern din Administrația Pietelor Agroalimentare S.A. Galați s-a realizat prin respectarea prevederilor art. 3 din O.S.G.G nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice .

Activitatea de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică desfășurată de Comisia de lucru constituită la nivelul entității trebuie să conducă la o mai bună înțelegere a importanței și rolului controlului intern/managerial de către personalul de la toate compartimentele societății și eficiență în procesul implementării standardelor de control intern/managerial la nivelul entității în vederea asigurării rezonabile a atingerii obiectivelor, începând cu cele individuale (specifice) și terminând cu cele generale.

Aplicarea atribuțiilor și activităților de către membrii comisiei se face în baza procedurii de sistem PS-40.00.02 privind funcționarea Comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a implementării sistemului de control intern/managerial.

Prin Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial se stabilesc obiectivele de realizat, activitățile prioritare, termenele de realizare și persoanele responsabile pentru fiecare activitate. La nivelul fiecărui compartiment obiectivele specifice stabilite corespund pachetului de cerințe SMART (S=precise; M=măsurabile; A=necesare; R=realiste; T=cu termen de realizare). Pentru fiecare angajat al compartimentului se stabilesc activități individuale care să conducă la realizarea obiectivelor specifice ale compartimentelor, șefii de compartiment fiind direct responsabili pentru coordonarea și verificarea îndeplinirii acestora. Obiectivele generale stabilite sunt în conformitate cu actul normativ de organizare și funcționare, privind reorganizarea și funcționarea Administrației Pietelor Agroalimentare S.A. Galați în conformitate cu Hotărârea Consiliului Local 70/1998 și cu normele stabilite în domeniul managementului calității, mediului, etc.

Programul Sistemului de Control Intern Managerial trebuie să cuprindă obiectivele, acțiunile, responsabilitățile, termenele și să fie transmis la entitatea ierarhic superioară, respectiv Primăria Municipiului Galați, la termenele stabilite de aceasta. Să fie respectate prevederile art. 4 alin. (2) și art. 8 din OSGG nr.600/2018, pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial, al entităților publice. Acțiunile de formare profesională a salariaților sunt detaliate în cadrul Programului Sistemului de Control Intern Managerial, serviciul resursele umane fiind responsabilizat pentru perfecționarea profesională a personalului cu funcții de conducere și cu funcții de execuție precum și a personalului implicat în sistemele de control intern prin cursuri organizate de organisme abilitate.

Structura organizatorică este stabilită prin organigrama entității aprobată de Consiliul Local Galați. Competențele, sarcinile, responsabilitățile și obligația de a raporta ierarhic asupra îndeplinirii atribuțiilor sunt specificate prin fișele de post actualizate periodic. Prin statul de funcții al entității este evidențiată încadrarea cu personal de conducere și de execuție la nivelul entității. Anual în procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale sunt stabilite obiectivele specifice fiecărei funcții împreună cu indicatorii de performanță în concordanță cu obiectivele specifice stabilite la nivelul Administrației Pietelor Agroalimentare SA Galați.

Structurile din cadrul entității pun în concordanță activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor cu resursele maxime posibil de alocate, astfel încât riscurile de a nu realiza obiectivele să fie minime sau inexistente. Sunt planificate atât resursele financiare cât și resursele materiale prin: Bugetul de Venituri și Cheltuieli, Programul anual de achiziții publice. În cazul modificării obiectivelor se stabilesc cu prioritate măsuri pentru realocarea fondurilor/resurselor necesare ținând cont și de restricțiile ce se impun în utilizarea fondurilor.

III.2. Strategii comerciale de marketing

- Activitatea de marketing in cadrul Directiei Comerciale presupune a descoperi care sunt cerintele clientilor Administratiei Pietelor Agroalimentare SA si asigura servicii de calitate astfel incat sa facem fata acestor cerinte, in acest fel realizand obiectivele si criteriile de performanta.
- Specific pentru societatea noastra este faptul ca prin prestarile de servicii oferite trebuie sa satisfacem atat cerintele utilizatorilor pietelor cat si a consumatorilor acestora.
- Un marketing de succes inseamna a avea serviciul cerut la locul si momentul potrivit lucru de care trebuie sa se ocupe Directia Comerciala.
- In acest sens Consiliul de Administratie va controla in permanenta activitatea de marketing a societatii care se refera la:
 - inchirierea de tarabe, spatii comerciale, standuri, locuri de vanzare (teren)
 - politica de preturi
 - modul de promovare a serviciilor de inchiriere prin mass-media
 - facilitati acordate beneficiarilor (chiriasilor)
 - intocmirea de proceduri simple si clare pentru toate serviciile din cadrul Directiei Comerciale astfel incat sa se elimine timpii de asteptare, confuzia, banuiala etc.

Obiectivele generale ale Directiei Comerciale ce functioneaza in cadrul Administratiei Pietelor Agroalimentare SA sunt:

- Inchirierea, utilizarea in procent cat mai mare a spatiilor comerciale;
- Inchirierea in procent cat mai mare a tarabelor ce se afla in pietele municipiului.

Obiective specifice

1. Asigurarea transparentei procesului de inchiriere spatii comerciale prin organizare de licitatii publice de inchiriere.
2. Eficientizarea magazinelor Economat – crestere rulaj marfa.
3. Reanalizarea anuala a taxelor si tarifelor aplicate.
4. Imbunatatirea comunicarii cu serviciile, directiile din cadrul Administratiei Pietelor Agroalimentare SA.
5. Efectuarea continua a rotatiei stocului evitand depasirea termenelor de valabilitate.

Strategia 5. Politica de preturi si tarife

- Tarifele ce vor fi aplicate agentilor economici ce doresc inchirierea de tarabe, standuri, spatii comerciale vor fi stabilite in conformitate cu Hotararile Consiliului Local.
- Urmarind conditiile economico financiare ale perioadei de criza prin care trece societatea romaneasca, analizele comparative ale preturilor si tarifelor practicate de societatea cu acelasi profil de activitate din tara, propuneri ale clientilor, la sfarsitul fiecarui an calendaristic vom aproba indexarea tarifelor astfel incat sa incurajam clientii sa inchirieze tarabe si spatii comerciale in pietele municipiului Galati.

Ne vom orienta in acest sens pe urmatoarele masuri:

- acordarea de reduceri ale tarifelor pentru vad scazut;
- aprobarea inchirierii de tarabe cu taxe de rezervare, astfel incat sa asiguram venituri si pe perioadele de iarna;
- fixarea preturilor de vanzare ale marfurilor prin magazinele Economat astfel incat sa fie mai mici decat ale comerciantilor din piete, asa vom mentine un echilibru al preturilor de vanzare aplicate de chiriasii nostri;

- reduceri de tarife pentru agentii economici ce doresc inchirierea de tarabe in zone cu vad mai scazut;
- facilitati acordate producatorilor particulari de legume si fructe prin rezervare de tarabe fara plata pentru perioada martie – octombrie a anului;
- conditii de plata – reesalonari, plati la 10, 20,30 zile;
- alte facilitati.

Strategia 6. *Promovarea serviciilor de inchiriere tarabe, spatii, standuri si a vanzarii de produse alimentare prin magazinele Economat.*

Pentru promovarea serviciilor vom adopta urmatoarele tehnici:

- imbunatatirea politicii de relatii cu publicul
- vom face publicitate in presa de specialitate, reviste, etc
- realizarea de material de promovare, pliante, mape distribuite la evenimentele organizate de catre diferite institutii - Directia Agricola, Primaria Municipiului Galati, Consiliul Judetean Galati, odata cu organizarea Targului de Toamna, etc.
- promovare prin materiale publicitare in mass – media .

Strategia 7. *Distributia serviciilor prestate*

- Administratia Pietelor Agroalimentare presteaza servicii de inchiriere pentru persoane juridice, persoane fizice autorizate, producatori si vanzare de marfuri agroalimentare prin magazinele Economat in reseaua proprie.
- Imbunatatirea distributiei de produse alimentare in cadrul magazinelor Economat in functie de cerintele populatiei.
- Analizarea dariei in folosinta de noi capacitati.

Strategia 8. *Consolidarea relatiilor cu clientii*

Strategia promovează următoarele valori: creșterea nivelului de încredere al clienților în calitatea serviciilor și produselor oferite, optimizarea procesului de comunicare dintre societate și utilizatori, respectiv monitorizarea permanentă a opiniei clienților.

- Furnizarea catre client a serviciilor de calitate la cele mai inalte standarde.
- Imbunatatirea continua a relațiilor de comunicare și colaborare cu fiecare categorie de clienti in parte.
- Tratatarea si rezolvarea tuturor solicitarilor, sesizarilor sau reclamatilor într-o maniera promptă si eficienta, respectand termenele si prevederile legale in vigoare.
- Preocuparea permanenta pentru creșterea gradului de incredere al clientilor in serviciile oferite si pentru asigurarea transparente in actiunile intreprinse.

III.3. Strategii de management financiar

Strategia 9. *Optimizarea fluxului de numerar*

In scopul asigurarii stabilitatii financiare, Directia economica va optimiza fluxul de numerar prin urmatoarele metode:

- planificarea incasarii chiriilor si a contravalorii licentelor de piata in jurul datelor la care se genereaza datoriile societatii: datorii salariale, comerciale si datorii catre bugetul de stat, bugetul asigurarilor sociale si bugetul local;
- analizarea periodica a ratei incasarilor prin intocmirea de situatii comparative cu aceeaasi perioada a lunii trecute si aceeaasi perioada a anului trecut pentru fiecare piata;
- organizarea de inventare inopinate si controale zilnice cu privire la modul de respectare a tarifelor stabilite prin Hotararea Consiliului Local;
- organizarea de inventare conform planificarii anuale, dar si inventare inopinate la magazinele tip economat ale societatii pentru verificarea gestiunilor si a stocurilor de marfuri ;
- verificarea cu maxima responsabilitate a incasarilor zilnice;
 - luarea de masuri imediate, specifice de diminuare a factorilor de risc identificati;
- implementarea unui sistem de gestionare a datoriilor curente si a celor restante;
- colaborare cu Directia comerciala pentru incasarea restantelor.

Strategia 10. *Urmarirea incadrarii veniturilor si cheltuielilor in prevederile bugetului de venituri si cheltuieli aprobat de catre Consiliul local*

- prezentarea lunara membrilor Consiliului de Administratie a situatiei veniturilor obtinute si a cheltuielilor efectuate;
- prezentarea lunara membrilor Consiliului de Administratie a executiei bugetare pentru perioada curenta;
- identificarea cheltuielilor neeconomice si luarea de masuri pentru eliminarea lor;
- verificarea permanenta a respectarii tarifelor aprobate, in vederea realizarii cifrei de afaceri prognozate in Bugetul de Venituri si Cheltuieli.

Strategia 11. *Administrarea cu respectarea economicitatii, eficacitatii si eficientei a patrimoniului societatii*

- inventarierea anuala a bunurilor apartinand societatii, conform reglementarilor in vigoare, OMFP 2861/2009;
- inventarierea gestiunilor ori de cate ori intervin schimbari esentiale in componenta acestora (casari mijloace fixe, obiecte de inventar, intrari in gestiune de mijloace fixe, etc);
- inventare inopinate pentru verificarea modului de gestionare a bunurilor apartinand societatii;
- comisiile de inventariere vor fi desemnate anual, respectandu-se principiul de rotatie al membrilor, iar in componenta lor se vor regasi si specialisti de la alte compartimente nu numai din contabilitate pentru a se putea stabili cu exactitate valoarea patrimoniului, deoarece societatea noastra detine in gestiune mijloace fixe (cladiri, echipamente tehnologice) pentru inventarierea carora este necesara prezenta specialistilor.

III.4. Strategii privind organizarea, functionarea si gestionarea pietelor din cadrul societatii

Strategia 12. *Organizarea pietelor si controlul functionarii acestora.*

Administrarea pietelor se face prin intermediul administratorului de piata care se subordoneaza in mod direct sefului de serviciu administrativ.

Administratorii au in gestiune tot patrimoniul pietii in care isi desfasoara activitatea si raspund, conform HG nr. 348 din 2004 privind organizarea si functionarea pietelor, de buna desfasurare a activitatilor specifice, de ordinea, disciplina si curatenia din piata .

Controlul este asigurat de catre compartimentul de control aflat in subordinea serviciului administrativ.

La fiecare control se intocmeste un proces verbal unde se consemneaza toate aspectele constatate.

Procesul verbal se semneaza de catre comisia de control si de catre administratorul de serviciu. Periodic, seful de serviciu administrativ intocmeste rapoarte privind aspectele constatate si propune masuri.

Lunar se convoaca sedinta administratorilor de piata unde se discuta si se propun masurile necesare pentru buna functionare a activitatii.

Curatenia in piete este asigurata de societatile carora li s-a atribuit contractul in urma licitatiei conform Legii 98/2016 privind achizitiile publice, cu modificarile si completarile ulterioare.

Strategia 13. Administrarea sistemului de recuperare si sortare a deseurilor, protectia mediului in conformitate cu legislatia in vigoare.

Activitatea de protectie a mediului din cadrul Administratiei Pietelor Agroalimentare SA se realizeaza respectand prevederile actelor normative in vigoare:

1. Legea 265/2006 pentru aprobarea OUG 195/2005 privind protectia mediului;
2. OUG 92/2021 privind regimul deseurilor;
3. HG.856/2002 privind evidenta gestiunii deseurilor si pentru aprobarea listei cuprinzand deseurile, inclusiv deseurile periculoase;
4. Ordin 1281/2005/1121/2006 privind stabilirea modalitatii de identificare a containerelor pentru diferite tipuri de materiale in scopul aplicarii colectarii selective;
5. HG 1061/2008 privind transportul deseurilor periculoase si nepericuloase pe teritoriul Romaniei;
6. HG 1132/2008 privind regimul bateriilor si acumulatorilor si al deseurilor de baterii si acumulatori;
7. OUG 5/2015 privind deseurile de echipamente electrice si electronice;
8. Legea 458/2002 privind calitatea apei potabile;
9. OUG 196/2005 privind fondul de mediu;
10. OG 24/2016 privind organizarea si desfasurarea activitatii de neutralizare a subproduselor de origine animala care nu sunt destinate consumului uman;
11. Regulamentul (CE)nr.1069/2009 al Parlamentului European si al Consiliului de stabilire a unor norme sanitare privind subprosele de origine animala si produsele derivate care nu sunt destinate consumului uman;
12. Ordinul 572/2019 al Ministerului Mediului pentru depunerea declaratiilor privind obligatiile la Fondul de Mediu prin mijloace electronice pentru depunere la distanta;
13. Ordinul 578/2006 pentru aprobarea metodologiei de calcul al contributiilor si taxelor datorate la Fondul pentru mediu;
14. HG 188/2002 pentru aprobarea unor norme privind conditiile de descarcare in mediul acvatic a apelor uzate ;

15. Legea 249/2015 privind modalitatea de gestionare a ambalajelor si a deseurilor de ambalaje.

La nivelul societatii este organizat compartimentul "SSM, ISU, Mediu" in cadrul caruia a fost desemnata cate o persoana responsabila cu gestiunea si colectarea selectiva a deseurilor, conform OUG 92/2021 privind regimul deseurilor, prevenirea si stingerea incendiilor si cu responsabilitati privind protectia civila.

Sursele potentiale de poluare a mediului inconjurator prin activitatea proprie sunt incendiile, exploziile, alterarea produselor de origine animala, scurgerile accidentale pe sol, deversarea substantelor periculoase in canalizari, numite situatii de urgenta.

In scopul prevenirii producerii poluarilor prin activitatea proprie, in cadrul Administratiei Pietelor Agroalimentare SA se vor intocmi planuri de masuri de prevenire si de raspuns la situatii de urgenta.

Pentru prevenirea poluarii mediului inconjurator, se vor adapta urmatoarele masuri:

- deseurile vor fi colectate numai in recipiente inchise cu capac tip europubela cu saci de plastic, de diferite capacitati, in functie de solicitari, si eurocontainere care prezinta un grad de siguranta ridicat din punct de vedere sanitar si al protectiei mediului;
- punctele de colectare a deseurilor menajere vor fi betonate, prevazute cu rigole de preluare a apei, racordate la reseaua de canalizare;
- pentru deseurile de ambalaje Administratia Pietelor Agroalimentare SA va asigura in fiecare piata europubele de culori diferite sau etichetate (in functie de tipul de deseuri) si locuri speciale de depozitare temporara (magazii);
- deseurile de echipamente electrice si electronice se vor depozita la sursa pana la valorificare; tuburile fluorescente se depoziteaza temporar intr-o lada special amenajata;
- deseurile de tesuturi animale se vor depozita temporar in lazi frigorifice special amplasate in acest sens, pentru halele de carne;
- toate categoriile de deseuri se vor preda la societati autorizate de colectare, valorificare si eliminare;
- montarea de panouri fotovoltaice pentru iluminatul din Piata Basarabiei
- instruirea periodica a salariatilor privind prevenirea si stingerea incendiilor;
- verificarea periodica a instalatiilor electrice din punct de vedere al improvizatiilor si verificarea prizelor de impamantare;
- activitatile de reparatii ale autovehiculelor se realizeaza numai la unitati autorizate pe baza de contract de prestari servicii;
- in cazul aparitiei unor scurgeri de ulei, personalul este instruit sa utilizeze si are la dispozitie materiale absorbante biodegradabile;
- asigurarea pazei obiectivelor;
- verificarea tehnica periodica a centralelor termice de catre firme autorizate;
- utilizarea produselor biodegradabile pentru efectuarea curateniei in grupurile sanitare si dezinfectarea conductelor de canalizare/scurgeri de pardoseala.

Prin contractele de inchiriere, conventiile si licentele incheiate cu agentii economici care isi desfasoara activitatea in pietele agroalimentare va fi prevazuta responsabilitatea acestora de a respecta normele de prevenire si combatere a situatiilor de urgenta, in conformitate cu legislatia in domeniul protectiei mediului, prevenirii si stingerii incendiului.

In contractele de prestari servicii vor fi prevazute cerintele privind respectarea normelor din domeniul protectiei mediului, prevenirii si stingerii incendiului.

- montarea in toate pietele unde este posibil a iluminatului cu panouri fotovoltaice;
- montarea de panouri solare in toate pietele pentru generarea de apa calda;

- amenajarea unor puncte noi de colectare selectiva a deseurilor in pietele cu volum mare de deseuri reciclabile;
- amplasarea de puncte de colectare pentru baterii si acumulatori.

Masuri in domeniul protectiei mediului

Administratia Pietelor Agroalimentare SA se preocupa in permanenta de perfectionarea managementului mediului, conform standardelor europene. In acest sens isi propune urmatoarele obiective generale cu privire la protectia mediului:

1. Evaluarea continua si tinerea sub control a aspectelor de mediu, in vederea prevenirii poluarii;
2. Imbunatatirea modului de gestionare a deseurilor generate din activitatile curente din piete, cu respectarea legislatiei in vigoare.

Strategia 14. Administrarea sistemului de curatenie in piete – transportul gunoiului.

In pietele municipiului Galati principalele actiuni privind asigurarea conditiilor optime de curatenie si igiena, fito-sanitar-veterinare, obligatorii desfasurarii unui comert civilizat presupune urmatoarele:

1. Curatenia si igienizarea tuturor spatiilor, platformelor si tarabelor administrate.
2. Colectarea selectiva, depozitarea in spatii amenajate cu euro containere igienizate si evacuarea intregii cantitati de deseuri rezultate.
3. Efectuarea periodica sau cand situatia o impune, a actiunilor de dezinfectie, dezinsectie, deratizare (DDD).
4. Intretinerea si exploatarea grupurilor sanitare dotate corespunzator normelor in vigoare cu: vas wc si chiuveta racordate la apa si canalizare, dispersoare si uscatoare de maini, materiale igienico-sanitare, personal de serviciu.
5. Pe timp de iarna interventii operative pentru deblocarea si curatirea cailor de acces in piete.

Administratia pietelor prin serviciile sale, prin administratorii pietelor, organizeaza si monitorizeaza permanent toate aceste activitati externalizate, astfel incat firmele de specialitate contractante sa respecte si sa-si onoreze din punct de vedere cantitativ si calitativ toate obligatiile contractuale. Cuantificarea rezultatelor pentru fiecare componenta, pentru fiecare furnizor de servicii de: curatenie, igienizare, evacuare gunoi si exploatare grupuri sanitare, se realizeaza zilnic prin consemnarea intr-un document (conform Procedurilor Operationale existente) a gradului de realizare a prevederilor contractuale.

Se va actiona pentru o mai buna selectare a deseurilor re folosibile pentru care vor fi amplasate mai multe containere cu aceasta destinatie.

III.5. Strategii de resurse umane

Strategia 15. Dezvoltarea unui sistem eficient si eficace de management al performantelor resurselor umane

Societatea are prevazut in organigrama un numar de 254 de salariati. La sfarsitul anului 2021, sunt 176 de salariati activi si un numar de 78 posturi vacante. Organigrama este prezentata in Anexa nr. 1 si este astfel intocmita si dimensionata incat sa raspunda cerintelor de personal pentru atingerea obiectivelor si criteriilor de performanta.

Societatea isi va concentra eforturile asupra dezvoltarii competentelor angajatilor, cresterea eficientei resurselor umane si promovarea lucrului, pentru a raspunde cerintelor generate de noile investitii, nivelul de performanta în crestere si exigentele clientilor.

Îmbunatarea randamentului fiecarui angajat, a comportamentului sau profesional si, implicit, cresterea performantelor resurselor umane ale societatii, respectiv cresterea productivitatii muncii.

Dezvoltarea unui sistem eficace de management al performantei resurselor umane, care va corela eficienta profesionala cu obiectivele societatii.

Obiective generale:

- Actualizarea regulamentelor aplicabile societatii in functie de modificarile legislative.
- Dezvoltarea competentelor angajatilor, cresterea eficientei resurselor umane si promovarea lucrului în echipa.
- Asigurarea accesului la instruire tuturor angajatilor, în raport cu pregatirea necesara posturilor, responsabilitatile si cerintele posturilor.
- Derularea unei campanii interne de informare si instruire a tuturor angajatilor cu privire la misiunea si obiectivele societatii, respectiv la rolul fiecarui angajat, importanta resurselor umane in obtinerea rezultatelor propuse, precum si la asteptarile angajatorului de la angajatii sai.
- Revizuirea periodica a sistemului de evaluare a performantelor individuale, în concordanta cu obiectivele si strategiile societatii.
- Asigurarea resurselor umane necesare in vederea continuarii activitatii prin intocmirea de planificari privind modalitatea de realizare a concediilor de odihna.
- Stabilirea necesarului de personal pentru derularea activitatilor, în conditii de eficienta si eficacitate.
- Reactualizarea fiselor de post in functie de modificarile legislative.
- Efectuarea unei analize la nivelul resurselor umane cu privire la pregatirea, expertiza, competentele, varsta, responsabilitatile si sarcinile existente.
- Elaborarea unui plan de instruire/perfectionare/specializare/recalificare ce cuprinde toate compartimentele societatii.

IV. Modernizarea si intretinerea pietelor agroalimentare din cadrul societatii

Strategia 16. Modernizare, intretinere si reparatii spatii comerciale

Scopul principal al societatii este de a moderniza, intretine si repara spatiile comerciale din toate pietele municipiului Galati pentru a pune la dispozitia clientilor societatii spatii comerciale competitive.

Acest deziderat se rezolva prin programe anuale intocmite de catre Serviciul de investitii, programe care se aproba de catre Consiliul de Administratie si de catre Adunarea Generala a Actionarilor odata cu aprobarea Bugetului de Venituri si Cheltuieli.

Programele de modernizare, intretinere si reparatii se intocmesc in functie de sumele alocate prin Bugetul de Venituri si Cheltuieli si se stabilesc prioritatile pentru fiecare piata in parte.

Programul este urmarit de Directia de Dezvoltare, prin Serviciul de investitii.

Planul de administrare al Consiliului de Administratie cuprinde programul de modernizare, propus pentru 2021-2025.

Programele de reparatii se intocmesc in fiecare an de Serviciul de investitii si se aproba de catre Consiliul de Administratie in functie de necesitatile care apar in fiecare piata.

Deasemenea si programul de modernizari poate suferi modificari in functie de anumite prioritati si in functie de posibilitatea financiara a societatii.

Propuneri de modernizare, intretinere si reparatii spatii comerciale din pietele municipiului Galati in perioada 2021 – 2025:

- Modernizare Hala Agro-Alimentare – Piata Centrala - modernizare acoperis, pardoseala,varuit interior;
- Modernizare Hala Legume - Fructe – Piata Centrala - modernizare acoperis, inlocuit luminator,etc;
- Modernizare spatii depozitare Hala Industriala – Piata Centrala - realizat spatii depozitare, usi acces, instalatie iluminat;
- Modernizare sistem climatizare Hala Industriala - Piata Centrala – inlocuit compresoare si ventiloconvectoare defecte;
- Modernizare spatii comerciale din patrimoniul societatii;
- Modernizare grupuri sanitare din Piata Micro 19;
- Modernizare sediu administrativ;
- Modernizare Hala Legume – fructe Piata Tiglina - refacut acoperis hala .

Intretinerea si reparatiile curente se asigura de catre cele trei ateliere existente la nivelul societatii, respectiv: Atelierul instalatii, Atelierul de constructii, Atelierul mecanic.

Serviciile de intretinere utilaje frigorifice sunt externalizate, ele fiind urmarite de Serviciul investitii.

Reparatiile efectuate de catre cele trei ateliere din cadrul Serviciului investitii se executa in baza referatelor de necesitate emise de catre administratorii din fiecare piata. Devizele de lucrari se intocmesc de personalul Serviciului investitii in urma efectuarii masuratorilor.

Lucrarile care depasesc posibilitatea de executie a atelierelor, sunt externalizate si efectuate in baza contractelor de achizitii de lucrari si servicii conform legislatiei in vigoare.

Lucrarile de investitii, reparatii si intretinere vor fi planificate anual, prin Planul de investitii, anexa la Bugetul de Venituri si Cheltuieli.

CONCLUZII

Principalele consecințe ale implementării și monitorizării cu succes a prezentului Plan de Management vizează consolidarea activității societății, respectiv atingerea competitivității la nivel local și național în ceea ce privește calitatea serviciilor prestate.

CONSILIUL DE ADMINISTRATIE

- **Macovei Elena – Aura – președinte Consiliu de Administrație**
- **Axente Dragoș George – membru Consiliu de Administrație**
- **Magearu Rodica – membru Consiliu de Administrație**
- **Olaru Constantin – membru Consiliu de Administrație**
- **Profir Marian – membru Consiliu de Administrație**

CONDUCEREA EXECUTIVA

-ec. Costea Marcela – Daniela - DIRECTOR GENERAL

– ec. Constantin Dorina - DIRECTOR ECONOMIC