

S.C. ALGORITHM CONSTRUCTII S3 S.R.L.

Proiect – Centrul cultural și social Hala Laminor



București

2018

CUPRINS:

	Pagina
Prezentare companie Algorithm Constructii S3 S.R.L.	3
Obiectivul general al proiectului Hala Laminor	4
Sursa de finanțare	6
Strategia de marketing	7
Strategia zonală de dezvoltare	8
Descrierea investiției	9
Descrierea centrului cultural și social	9
Descrierea generală a zonei	10
Conformitatea actualului plan de administrare și management comparat cu caracteristicile Scrisorii de Așteptări	11
Indicatori de performanță propuși în execuția proiectului	14
Indicatori nefinanțari de performanță operaționali	14
1. Indicatorul reducerea sărăciei și includerea în forța de muncă	14
2. Indicatorul dezvoltarea capacității angajaților	18
Indicatori nefinanțari de performanță – ramura guvernanta corporativă	22
3. Indicatorul nivelul de implementare a strategiei de management al riscurilor	22
Identificarea riscurilor	26
Evaluarea riscurilor	31
Gestionarea riscurilor	34
4. Indicatorul asociat realizării și raportării revizuirii la timp a managementului riscului	36
Strategii aplicabile managementului riscului	37
Monitorizarea implementării măsurilor de control	38
5. Indicatorul transparență și comunicare pentru imaginea companiei	42
Caracteristicile politicii de transparență și comunicare	43
Norme de aplicare	44
6. Indicatorul respectarea procesului de guvernanta corporativă	47
Indicatori financiari de performanță	50
7. Indicatorul Solvabilitate	50
8. Indicatorul Viteza de rotație a creditelor - furnizor	51
Validarea proiectului Hala Laminor prin planul de administrare și indicatorii de performanță utilizați	53

PLAN DE ADMINISTRARE – HALA LAMINOR

ALGORITHM CONSTRUCȚII S3 S.R.L.

**Adresă: Calea Vitan, nr. 154-158, Clădire administrativă, birou 5, sector 3,
București**

Prezentare companie Algorithm Construcții S3 S.R.L.:

Societatea ALGORITHM CONSTRUCȚII S3 S.R.L. este persoană juridică română, înregistrată la Registrul Comerțului sub numărul J40/8651/08.06.2017, având CUI 37714360, înființată de către **Societatea ALGORITHM RESIDENTIAL S3 SRL** în vederea realizării lucrărilor de intervenție necesare pentru punerea în siguranță, reabilitarea și consolidarea monumentului istoric "Hala Laminor".

Societatea a fost înființată și funcționează în temeiul *Legii 31/1990* sub forma unei societăți cu răspundere limitată, al cărei obiect principal de activitate, conform prevederilor actului constitutiv constă în lucrări de construcție a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale, cod CAEN 4120.

Obiectivul general al proiectului Hala Laminor:

Acest plan de administrare reprezintă viziunea asupra reabilitării și construirii unui spațiu multi-scop cu valențe de centru cultural și social la nivelul sectorului 3 - București. Se dorește astfel dezvoltarea întregii zone teritoriale Faur – Republica / 23 August. Ideea de la care pornește proiectul este aceea de a dezvolta întreaga zona teritorială Faur-Republica/23 August prin combaterea sărăciei și a excluziunii sociale prin implicarea comunității. Dezvoltarea centrului cultural și social Hala Laminor își propune în același timp reducerea numărului de persoane aflate în risc de sărăcie, promovarea măsurilor integrate pentru educație, creare de locuri de muncă, stipularea antreprenoriatului, generarea de beneficii socio-medice, îmbunătățirea condițiilor de locuit a celor peste 10.000 de locuitori din zonă, combaterea efectelor discriminării și segregării rasiale precum și susținerea drepturilor fundamentale ale cetățenilor. Pentru valorificarea Halei Laminor, în suprafață de 68.000 mp, s-a propus conversia într-un complex multifuncțional prin: restaurarea, consolidarea, amenajarea interioară a halei și pe toate laturile de platforme destinate circulației pietonale, acces auto pentru servire și parcare pe latura de est, prelungirea șoselei Dudești-Pantelimon spre sud, amenajarea unei piețe urbane reprezentative, platformă pentru circulație pietonală, organizarea unei rețele stradale care să deservească terenul fostei platforme industriale Faur și să colecteze fluxuri pietonale spre Hala monument.

Acest centru va avea inclusiv spații destinate shoppingului și activităților de recreere, fiind situat într-o zonă aflată în plină dezvoltare a sectorului 3 din București, fiind ușor de accesat prin stația de metrou Republica și autobuzul dedicat linia 103. Reabilitarea și punerea în funcțiune a parcului industrial sub o nouă formă de organizare atractivă pentru populație va duce la atragerea populației care lucrează sau muncește în zonă spre acest nou punct de atracție, concurând cu centrul comercial Esplanada. Noul centru cultural și social se regăsește pe fosta platforma industrială Republica la adresa Bulevardul Basarabia, numărul 256, iar în formatul actual oferă o suprafață de aproximativ 68000 mp. Finanțarea pentru acest proiect este executată de la bugetul primăriei de sector, respectiv Primăria Sectorului 3.

**Observație 3D a planului actual al zonei viitor centru cultural și social (Google Maps –
Ianuarie 2018)**



Observație 3D a planului final a centrului cultural și social Hala Laminor



Sursa de finanțare:

Bugetul de construcție, execuție și punere în funcțiune a viitorului centru cultural și social este dispusă și construită de către Primăria Sectorului 3, efectiv prin includerea în bugetele anuale pentru anii 2017 – 2021 (estimat), cu posibilitate de prelungire a execuției datorită unor elemente ce țin de situația macroeconomică, evoluția de execuție a proiectului sau a problematicii cu caracter de forță majoră apărută în desfășurarea proiectului. Pentru componenta de consolidare tehnică și punerea în siguranță, Primăria Sectorului 3 a alocat un buget de 83.000.000. lei. Structura finanțării se bazează pe alimentarea de către Primăria Sectorului 3 a fiecărei etape planificate.

Strategia de marketing:

Proiectul vizează creșterea calității vieții persoanelor aflate în risc de sărăcie și excluziune socială prin intervenții integrate care să conducă la dezvoltarea sustenabilă a comunității. Planul de marketing conturat pentru viitorul centru cultural și social Hala Laminor este orientat către cetățeanul activ social, dar și economic, respectiv către toți cetățenii Sectorului 3 și nu numai, dar cu o orientare specifică spre cetățeanul aparținând clasei în risc de sărăcie. Centrul cultural și social va oferi cetățenilor și celor aflați în tranzit prin Sectorul 3 oportunitatea de a îmbina utilul cu plăcutul, respectiv combinarea achizițiilor de bunuri și servicii regăsite în aceste centru de la terți și cu o notă aparte spre entertainment cu specific local. Actualmente există deschidere spre intrarea în acest centru a mai multor companii de renume, fie prin reprezentare directă, fie prin programe de francizare, astfel rata de ocupare a spațiilor viitoare disponibile spre închiriere să fie cât mai ridicată. Datorită scopului final propus al viitorului centru cultural și social Hala Laminor putem nuanța că acesta reprezintă o oportunitate pe piață imobiliară, astfel la nivel concurențial nu există un competitor direct, singurul punct slab fiind dat de posibila lipsă de atracție față de zonă, dar ținând cont de planul pe termen mediu și lung al Primăriei Sectorului 3, acest punct slab va fi estompat prin dezvoltarea întregii zone pe a cărei rază regăsm viitorul centru cultural și social.

Cercetările de piață și negocierile contractuale se vor executa în mod eficient înainte de finalizarea proiectului cu aproximativ 1 an, astfel la data deschiderii viitorului centru cultural și social rata de ocupare a acestuia să fie deplină, mai ales că acest centru va fi unul atractiv pentru companii și prin unicitatea lui în zonă.

Strategia zonală de dezvoltare:

Prin programul „Europa 2020. O strategie europeană pentru o creștere inteligentă, ecologică și favorabilă incluziunii” se dorește obținerea creșterii inteligente, durabile și favorabilă incluziunii, astfel conform Agendei Teritoriale a Uniunii Europene una dintre provocările majore o reprezintă supraexploatarea resurselor ecologice și culturale și pierderea biodiversității, în special prin urbanizarea excesivă.

Strategia națională pentru Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030 pentru anul 2020 susține constituirea la nivel regional, conform strategiilor de dezvoltare spațială, a sistemului policentric de arii funcționale urbane și de coridoare de urbanizare în lungul arterelor de transport de interes european.

Conceptul Strategic de Dezvoltare Teritorială România 2030 susține necesitatea adoptării în planificarea teritorială a principiilor dezvoltării policentrice ca mijloc de echilibrare a dezvoltării spațiale viitoare pe toate palierele teritoriale, de la cel comunitar la cel local.

Construcția executată în cadrul fostei platforme industriale are la bază și continuarea Planului de Dezvoltare Regională 2007-2013, respectiv urmărindu-se dezvoltarea economică și socială bazată pe spațiul disponibil în cadrul cartierelor rezidențiale prin activități economice și servicii publice astfel orașul (și sectorul) devenind mai „închegat” în rețeaua socială a zonei. Crearea zonei metropolitane prin lege răspunde nevoilor și oportunităților determinate de evoluția istorică, economică, socială și teritorială a relațiilor economice și sociale în interiorul sectoarelor componente ale orașului București.

Oportunitatea adusă de centrul cultural și social Hala Laminor asupra zonei este de a oferi cetățenilor zonei un centru de atracție care promovează produse și servicii de calitate într-un mediu performant și în același timp să reducă și disparitățile sociale întâlnite în zonă.

Descrierea investiției:

Misiunea planului: construirea centrului cultural și social Hala Laminor prin reabilitarea și reamenajarea fostei platforme industriale Republica. Pentru valorificarea Halei Laminor, în suprafață de 68.000 mp, s-a propus conversia într-un complex multifuncțional prin: restaurarea, consolidarea, amenajarea interioară a halei și pe toate laturile de platforme destinate circulației pietonale, acces auto pentru servire și parcare pe latura de est, prelungirea șoselei Dudești-Pantelimon spre sud, amenajarea unei piețe urbane reprezentative.

Descrierea centrului cultural și social:

Centrul cultural și social va fi construit pe fosta platformă industrială Republica la adresa Bulevardul Basarabia, nr. 256, având la momentul actual o suprafață de 68.000 mp. Acesta va deveni un simbol dominant în zonă nu numai prin reprezentativitatea istorică actuală, dar și prin reeficientizarea arhitectonică a zonei care va crește fluxul de vizitatori ai zonei și ai Sectorului 3 și pentru creșterea calității vieții persoanelor aflate în risc de sărăcie și excluziune socială prin intervenții integrate care să conducă la dezvoltarea sustenabilă a comunității.

Centrul cultural și social va fi vizibil și prin reamenajarea zonei de acces, reconfigurarea și adăugarea de rute noi pentru mijloacele de transport de suprafață în comun. Accesul la noul centru se face de pe prelungirea Bulevardului Basarabia cu Șoseaua Industriilor, ambele fiind străzi principale cu acces facil dinspre și spre zona centrală a orașului București, iar traficul este unul de nivel mediu, astfel creșterea în flux de mașini nu va reprezenta o problemă pentru cei care locuiesc în zonă sau își desfășoară activitatea în zonă.

Viitorul centru cultural și social Hala Laminor urmărește să ofere o șansă de dezvoltare clasei aflate în pragul sărăciei prin atingerea următoarelor componente ca posibile părți ale centrului Hala Laminor:

1. Parc tehnologic
2. Incubator de afaceri
3. Birouri
4. Spațiu servicii sociale

5. Spații culturale
6. Spații comerciale
7. Spațiu expozițional
8. Spațiu multifuncțional
9. Parcare

Descrierea generală a zonei:

În cele ce urmează vom aduce în discuție contextul social al sectorului 3 și necesitatea dezvoltării unui astfel de centru cultural și social. Acest element al planului de administrare ne conduce și la validarea unuia dintre **indicatorii de performanță nefinanciari operaționali** necesari succesului proiectului centrului cultural și social Hala Laminor, respectiv **indicatorul politici sociale guvernamentale direcționate spre reducerea sărăciei și incluziunii sociale a categoriilor vulnerabile**

Ultimele două recensăminte ale populației din anii 2002 și 2011 au arătat că Bucureștiul are o populație în descreștere, iar Sectoarele 2, 3 și 6 au scăderi semnificative ale populației, fenomen explicat prin:

- Migrația populației către zona periurbană a Bucureștiului prin achiziția de locuințe permanente,
- Migrația populației spre centrul Bucureștiului dinspre zone dens populate, dar fără putere economică, astfel Sectorul 1 devenind singurul sector cu creștere demografică,

Conformitatea actualului plan de administrare și management comparat cu caracteristicile scrisorii de așteptări

Pentru a putea construi actualul plan de administrare și management vom contura mai întâi elementele nuanțate ca fiind necesare a arăta eficiența Consiliului de Administrație în fața acționariatului companiei Algorithm Construcții S3 S.R.L., respectiv societatea Administrare Active Sector 3 (asociat minoritar - 1%) și Consiliul Local Sector 3 al Municipiului București (asociat majoritar - 99%). Conform selecției membrilor Consiliului de Administrație aceștia îndeplinesc criteriile de a avea studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, audit, financiar de minim 5 ani, conform art. 28(3) al Legii nr. 111/2016 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

Înainte de a construi puntea de legătură dintre scrisoarea de așteptări și actualul plan de administrare și management se precizează că acest document este în concordanță cu atribuțiile Consiliului de Administrație stabilite prin Scrisoarea de Așteptări, aceasta la rândul ei fiind anexa la HCL Sector 3 nr. 365/25.08.2017.

Obiectivele conturate în Scrisoarea de Așteptări au ca viziune pe termen mediu și lung pentru compania Algorithm Construcții S3 următoarele:

1. Activitatea prestată și nivelul acesteia să corespundă cu necesitățile cetățenilor
2. Promovarea calității și eficienței activității
3. Dezvoltare durabilă pe criterii de transparență și competitivitate prin aplicarea prevederilor Legii nr. 52/2003 privind transparența decizională
4. Respectarea legislației în vigoare privind întreaga activitate desfășurată
5. Stabilirea investițiilor necesare, corelate cu obiectivele propuse, respectiv în scopul îmbunătățirii calității serviciilor oferite. Consiliul de Administrație va analiza, fundamenta, aviza și propune spre aprobare, anual Autorității publice tutelare (Primăria Sectorului 3 al Municipiului București) și acționarilor programul de investiții necesar îndeplinirii obiectivelor
6. Îmbunătățirea calității serviciilor oferite prin perceperea unor tarife care să respecte limitele de suportabilitate ale locuitorilor Sectorului 3

7. Instruirea permanentă a personalului în vederea creșterii gradului de profesionalism
8. Angajarea oricăror cheltuieli trebuie să respecte principiile eficienței, eficacității și economicității
9. Consiliului de Administrație trebuie să urmărească încasarea la termen a creanțelor și să dispună toate măsurile necesare de recuperare a acestora în termenul legal de prescripție, în caz contrar trebuie să răspundă pentru prejudiciul cauzat societății
10. Achitarea către bugetul de stat și bugetul local, cu prioritate a obligațiilor sociale
11. Creșterea cifrei de afaceri
12. Reducerea datoriilor la bugetul de stat
13. Creșterea productivității muncii
14. Creșterea profitului

Aceste obiective sunt întărite și de către urmărirea standardelor înalte în domeniul eticii și integrității, având ca fundamentare patru valori: responsabilitate, profesionalism, integritate și transparență.

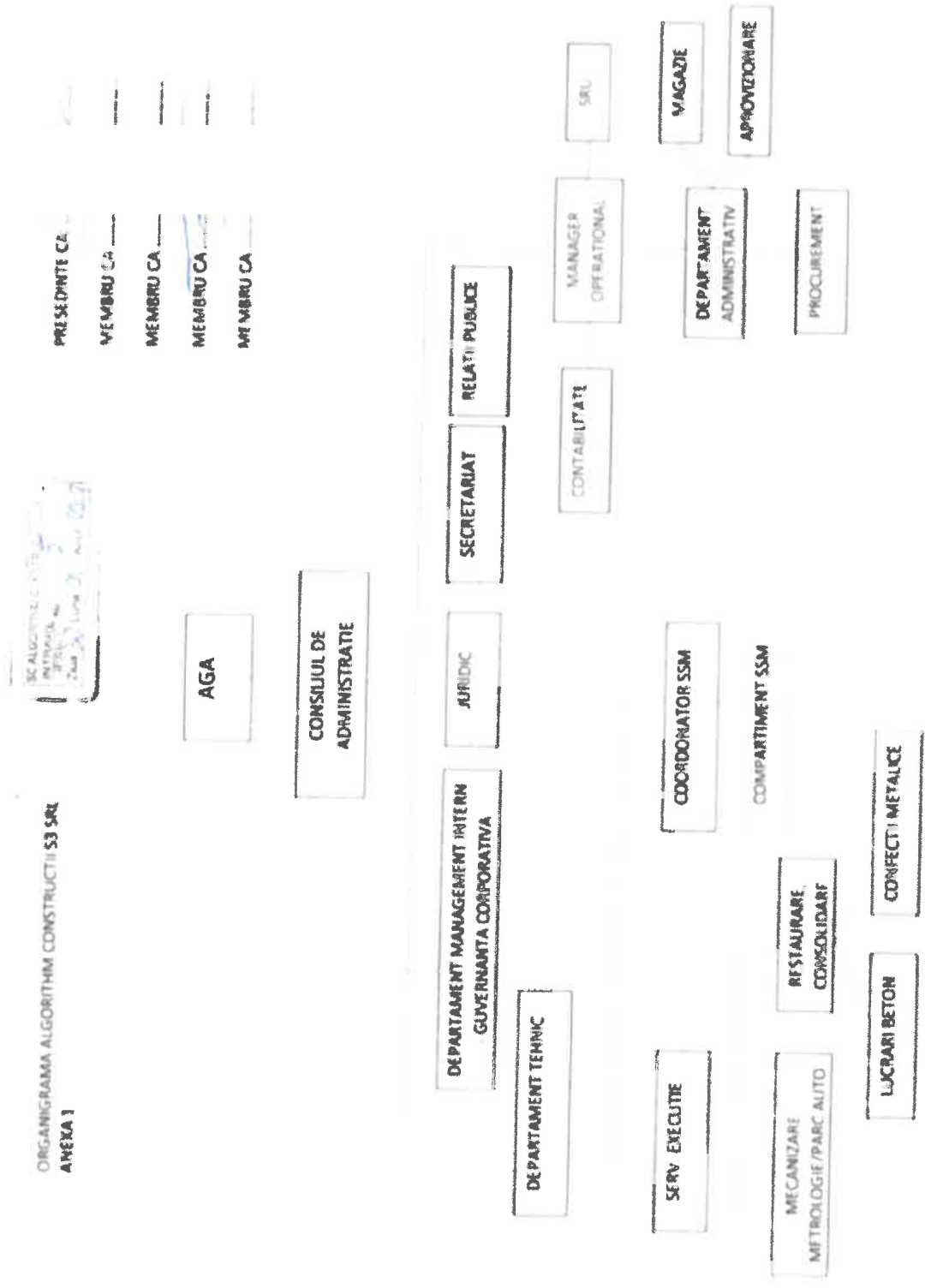
Pentru a putea atinge așteptările și obiectivele stabilite în Scrisoarea de Așteptări, Consiliul de Administrație a conturat în actualul Plan de administrare și management un set de indicatori de performanță financiari și nefinanciari prin a căror îndeplinire se îndeplinesc cu succes obiectivele propuse în Scrisoarea de Așteptări.

Compania Algorithm Construcții S3 S.R.L. are un scop bine definit în înființarea acesteia și cu un set de obiective clare și bine definite și care nu permit o evaluare conform standardelor internaționale a valorii comerciale prezenta a acesteia, în special prin faptul că activele pe care aceasta le utilizează și asupra cărora își exercită obiectivele actualului Consiliu de Administrație sunt aflate în patrimoniul Administrare Active S.R.L..

O altă componentă adusă în discuție este respectarea normelor precizate prin HCL al Primăriei Sectorului 3 a Municipiului București în privința situației actuale a societății din punct de vedere tehnic, comercial, financiar, a guvernantei corporative, în scopul înțelegerii stadiului eficientizării procesului de management a organizației. Pentru o mai bună înțelegere a acestei situații am atașat organigrama actuală a organizației.



Figura 1. Organigrama Algorithm Constructii S3 S.R.L.



ORGANIGRAMA ALGORITHM CONSTRUCTII S3 SRL
AMEXA 1



DATA LA CARF INTRA IN VIGOARE 30.11.2017

Indicatorii de performanță propuși în execuția proiectului

Indicatorii nefinanțari de performanță operaționali

1. Indicatorul reducerea sărăciei și includerea în forța de muncă (parte a grupului de indicatori de politici sociale guvernamentale direcționate spre reducerea sărăciei și incluziunii sociale a categoriilor)

Dezvoltarea economică, urbană și a infrastructurii de transport nu este în trend cu nevoile populației, fenomen regăsit nu doar în capitala României, București, ci și în mai toate țările cu acumulări urban cu densitate a populației mai redusă, dar cu potențial economic ridicat. La nivelul orașului București situația este următoarea:

Tabel 1. Suprafață, populație, densitate și număr locuințe – comparație la nivelul municipiului București și unităților administrative ale acestuia

	București	S.1	S.2	S.3	% din total	Rang	S.4	S.5	S.6
Suprafața (kmp)	237,62	67,8	32,68	32,48	13,67	4	34,97	30,9	38,8
Populație (pers)	1883425	225398	345413	385439	20,46	1	287796	271615	367764
Densitate (pers/mp)	7926,31	3325	10570	11867		1	8230	8791	9479
Număr locuințe (unități)	803794	104782	153589	170205	21,18	1	120438	102382	152308

Sursa: studiu de oportunitate Primăria Sector 3, 2014

Între anii 2002 și 2011 populația Bucureștiului a cunoscut o evoluție negativă, populația migrând către zona periurbană orașului, respectiv către: Voluntari, Pantelimon, Berceni, Cornetu, Bragadiru, Domnești, Tărtășești, Otopeni, Corbeanca, Snagov și Ștefănești.

Tabel 2. Distribuția populației municipiului București și a Sectorului 3 după statutul activității curente și sexe

Către Absolote		Populație Stabilă	După Statutul Activității Curente									
			Ocupat	Somer în Cautarea Unui loc de Muncă	Somer în cautarea primului loc de muncă	Elev/Student	Pensionar	Caerica	Intretinut de alta Persoana	Intretinut de Stat sau Organizatii Private	Intretinut Din Alte Surse	Alta Situatie Economica
Mun. Bucuresti	Total	1 883 425	893 501	46 818	19 213	246 825	451 997	57 479	140 735	6 342	8 686	11 519
	Masculin	871 530	458 821	27 708	11 350	122 265	162 226	4 787	73 105	1 615	4 684	4 609
	Feminin	1 011 895	434 680	19 110	7 863	124 560	289 771	52 692	67 630	4 727	4 002	6 910
Sectorul 3	Total	185 429	188 331	9 513	4 128	45 365	91 298	11 234	29 443	1 881	1 964	2 812
	Masculin	177 885	96 767	5 415	2 480	22 268	32 476	993	15 242	320	815	1 011
	Feminin	207 554	91 564	4 098	1 648	23 097	58 792	10 241	14 201	1 061	1 049	1 801

Pondere După Sex și Statut Activ. Curenta în populația M.Buc.		Populație Stabilă	După Statutul Activității Curente									
			Ocupat	Somer în Cautarea Unui loc de Muncă	Somer în cautarea primului loc de muncă	Elev/Student	Pensionar	Caerica	Intretinut de alta Persoana	Intretinut de Stat sau Organizatii Private	Intretinut Din Alte Surse	Alta Situatie Economica
Mun. Bucuresti	Total	1 883 425	893 501	46 818	19 213	246 825	451 997	57 479	140 735	6 342	8 686	11 519
	Masculin	46,27	51,35	59,18	59,07	49,54	35,89	8,34	51,95	25,47	53,93	40,01
	Feminin	53,73	48,65	40,82	40,93	50,46	64,11	91,66	48,05	74,53	46,07	59,99
Sectorul 3	Total	20,46	21,08	20,32	21,48	18,38	20,19	19,56	20,92	21,78	22,81	24,41
	Masculin	20,41	21,09	19,34	21,85	18,21	20,02	20,70	20,85	19,81	19,53	21,94
	Feminin	20,51	21,06	21,44	20,96	18,54	20,29	19,46	21,00	22,45	26,21	26,06

Sursa: studiu de oportunitate Primăra Sector 3, 2014 și INS, 2011

Din datele anterioare prezentate în tabelul 2 reiese că există o distribuție echilibrată între bărbați și femei, iar numărul de șomeri este unul extrem de redus, puțin peste 2%. Se poate observa că rata de ocupare la nivelul Sectorului 3 este sub media pe București, dar și că procentual numărul locuitorilor școlarizați este sub media municipiului București.

Pentru că ne dorim să validăm necesitatea unui astfel de centru cultural și social am dorit să analizăm și fezabilitatea centrului prin observarea numărului de angajați în funcție de pregătirea profesională, după cum urmează:

Tabel 3. Numărul angajaților înregistrați în Municipiul București și în Sectorul 3 după cod CAEN rev3

Nr.	CAEN rev3	Sector 3	M. București	% S.3 în M.B.
1	Agricultură, Silvicultură, Pescuit	907	2500	36,28
2	Industrie extractivă	176	139600	0,13
3	Industrie prelucrătoare	20765	109000	19,05
4	Producție și furnizare energie, distribuție apă, servicii salubritate, servicii decontaminare	6797	25700	26,45
5	Construcții	16000	137500	11,64
6	Comerț cu ridicata și cu amănuntul, reparare autovehicule	32845	202800	16,2
7	Transport și depozitare	3984	63600	6,26
8	Hoteluri și restaurante	5156	28500	18,09
9	Informații și comunicații	6445	72600	8,88
10	Tranzacții imobiliare, activități	12952	132700	9,76

	profesionale și tehnice			
11	Activități de servicii administrative și activități servicii suport	23014	127000	18,12
12	Învățământ	1071	51200	2,09
13	Sănătate și asistență socială	2412	55200	4,37
14	Activități de spectacole, culturale, recreative	6938	18100	38,33

Sursa: Direcția regională de statistică a municipiului București – anuarul statistic 2016

În urma evaluării tabelelor 1, 2 și 3 rezultă că avem în prim plan o execuție îndeplinirii chiar a unuia din **indicatorii nefinanciar de performanță operaționali**, respectiv cel orientat spre **politici sociale guvernamentale direcționate spre reducerea sărăciei și incluziunii sociale a categoriilor vulnerabile prin indicatorul pentru reducerea sărăciei și includerea în forță de muncă**, precum femeile și copiii sau cei apti de muncă, dar cu o calificare profesională redusă și care de cele mai multe ori sunt incluși în rândul persoanelor sărace. Acest indicator nefinanciar de performanță este abordat și conturat prin „Documentul de analiză pentru elaborarea unui proiect de strategie națională și plan de acțiuni privind incluziunea socială și reducerea sărăciei (2014-2020)”, elaborat și validat de către Ministerul Muncii și Protecției Sociale și validat ca posibil indicator de performanță conform OUG 109/2011.

Pentru a putea valida acest indicator nefinanciar de performanță operațional în mod tehnic se va dori păstrarea a unui minim de angajați domiciliați pe raza Sectorului 3, aceștia făcând parte din grupuri considerate a fi vulnerabile, fiind practic și beneficiari ai viitorului centrul social și cultural Hala Laminor. Procentul minim de angajați ai companiei Algorithm Construcții S3 va fi de minim 5% în semestrul 1 și 2 de raportare, minim 7% în semestrul 3 și

4, minim 8% în semestrul 5 și 6 și 10% în semestrul 7 și 8, utilizând formula de calcul:
(Angajați domiciliați în Sectorul 3 și aparținând unor grupuri vulnerabile * 100) / Total angajați companie.

2. Indicatorul dezvoltarea capacității angajaților (parte a indicatorul dezvoltării capacității și satisfacției angajaților)

În continuare vom aborda un alt **indicator nefinanciar de performanță operațional**, respectiv **dezvoltarea capacității angajaților**.

Satisfacția în muncă este o stare emotivă pozitivă care rezultă din opinia personală a angajatului asupra muncii sale sau climatului de muncă, o stare de echilibru la care ajunge individul în momentul în care răspunde complet unor nevoi, sau așteptări conștiente sau inconștiente.

Satisfacția în muncă poate viza diferite aspecte, printre care amintim: salariul și beneficiile materiale, promovările, recunoașterea, condițiile de lucru, supravegherea, colegii de muncă, politica organizațională.

Satisfacția în muncă are o mare importanță pentru manageri, deoarece se estimează că un angajat satisfăcut va putea fi mai performant. Studiile au demonstrat o legătură directă între lipsa performanței și insatisfacția în muncă. În același timp, în cadrul angajaților care resimt insatisfacție în muncă se găsesc un procentaj mai mare de simptome fizice sau psihologice, de oboseală, precum și o rată mai mare a absenteismului.

Așadar, satisfacția în muncă este unul dintre factorii eficienței generale a muncii. Din perspectiva psihosociologică, satisfacția muncii apare ca rezultat al diferenței dintre ceea ce indivizii obțin ca recompensă a muncii și ceea ce estimează ei că ar trebui să obțină.

Cu cât contribuția oamenilor în muncă este mai mare (cantitate, calitate, nivel de calificare, efort de perfecționare, importanța socială etc.), cu atât compensația așteptată va fi mai ridicată. În aprecierea echitabilității sau inechitabilității recompensei pentru muncă, oamenii își iau ca sistem de referință, alți oameni sau alte grupuri umane. Când proporția

contribuție/compensație în muncă este diferită în raport cu alții, se produce o stare de tensiune, de insatisfacție generată de absența echității.

Satisfacția în muncă poate fi analizată pe mai multe dimensiuni:

a. Satisfacția economică produsă de stimuli financiari și importanța pentru intrare, rămânerea în profesie sau părăsirea ei. Ea conferă sentimentul securității, satisfăcând nevoile de stimă, de putere, de prestigiu și de poziție socială. Totuși, oamenii nu muncesc numai pentru a câștiga bani, ci și pentru că le place ceea ce fac sau condițiile în care își desfășoară activitatea, pentru că stabilesc contacte sociale, relații afective cu semenii lor.

b. Satisfacția legată de muncă, de conținutul acesteia și de particularitățile sale de desfășurare. Munca în sine are o serie de caracteristici relevante pentru satisfacția umană, incluzând aici condițiile muncii, dotarea tehnică și conținutul efectiv al muncii. Studiile au evidențiat mai multe caracteristici importante pentru starea de satisfacție, cum ar fi: varietatea muncii, capacitățile profesionale ridicate solicitate de acesta, inovația, atribuții de conducere și nu în ultimul rând corespondența dintre muncă și aptitudinile indivizilor. La polul opus, monotonia muncii și rutina, capacitățile profesionale scăzute și mai ales neconcordanța dintre muncă și aptitudini, se poate transforma în surse ale insatisfacției profesionale.

c. Satisfacția psihosocială, care derivă din faptul că în procesul muncii omul se raportează nu numai la activitatea sa, ci și la semenii săi, la colegi, la grupul din care face parte, la partenerii de muncă. Atmosfera de grup favorabilă, relațiile pozitive între membrii grupului și între aceștia și conducere reprezintă factori determinanți ai satisfacției.

Dacă primele două dimensiuni ale satisfacției au efecte individuale, ultima dimensiune are o extensie mai mare, cuprinzând întreaga colectivitate, iar unele cercetări au scos în evidență faptul că satisfacția psihosocială și stimulii capabili de a o evoca se plasează pe primele locuri. Din acest motiv, trebuie să se acorde o atenție specială.

Factorii ce duc la satisfacție, numiți și satisfiers sau factori de conținut sunt:

- ❖ Munca însăși privită ca ansamblu de activități;
- ❖ Posibilitatea de a învăța sau de a stăpâni bine o activitate;
- ❖ Remunerația cu toate formele sale;
- ❖ Promovările sau posibilitățile de evoluție profesională;
- ❖ Recunoașterea rezultatelor bune;
- ❖ Avantaje sociale;
- ❖ Condițiile de muncă;
- ❖ Stilul de management;
- ❖ Relațiile interpersonale și lucrul în echipă;
- ❖ Politicile și cultura întreprinderii;
- ❖ Amplasarea locului de muncă față de locuință;
- ❖ Renumele și importanța întreprinderii.

Pentru a menține și mări gradul de satisfacție al angajaților se dorește păstrarea unui cadru ierarhic eficient, a unui mecanism de remunerare conform cadrului legal și parcurgerea normelor de protecția muncii conform procedurilor legate în vigoare.

Pentru a considera acesta indicator nefinanciar de performanță operațional ca fiind îndeplinit se vor chestiona trimestrial 10 angajați din cadrul companiei cu un set de 15 de întrebări care au ca răspuns varianta DA sau NU, fiecare răspuns de DA are valoarea de 1 punct, iar indicatorul este considerat a fi îndeplinit dacă media răspunsurile este peste valoarea de 10 puncte.

Cei doi indicatori nefinancieri de performanță la nivel operațional aleși au o pondere cumulativă în procesul de execuția la managementului companiei Algorithm Construcții S3 S.R.L. după cum urmează:

Tabel 4. Indicatori nefinanciari de performanță operațională

Indicator	Unitate de măsură	Calcul îndeplinire indicator	Valoare îndeplinire indicator	Coefficient de pondere ramura indicatori	de în de
Reducerea sărăciei și includerea în forță de muncă	%	<p>Pentru acest indicator am abordat un mecanism practic de potențare al acestuia, respectiv angajând în cadrul companiei un număr de minim 5% din total angajați domiciliați în sectorul 3, respectiv în apropierea noului centru social și cultural Hala Laminor, aceștia făcând parte din grupuri considerate a fi vulnerabile.</p> <p>Formula de calcul utilizată este:</p> <p>(Angajați domiciliați în sectorul 3 și aparținând unor grupuri vulnerabile * 100) / Total angajați companie</p>	<p>Minim 5%, în semestrul 1 și 2.</p> <p>Minim 7% în semestrul 3 și 4.</p> <p>Minim 8% în semestrul 5 și 6.</p> <p>Minim 10% în semestrul 7 și 8.</p>	40%	
Dezvoltarea capacității angajaților	Nr.	<p>Pentru a considera acesta indicator nefinanciar de performanță operațională ca fiind îndeplinit se vor chestiona trimestrial 10 angajați din cadrul companiei cu un set de 15 de întrebări care au ca răspuns varianta DA sau NU, fiecare răspuns de DA are valoarea de 1 punct, iar indicatorul este considerat a fi îndeplinit dacă media răspunsurilor este peste valoarea de 10 puncte.</p> <p>Chestionarul este anexă la lista cu indicatori (Anexa 1)</p>	Media minim 10 puncte.	60%	

Indicatori nefinanciari de performanță – ramura guvernanză corporativă

În continuare vom aduce în prim plan și alți indicatori de performanță urmăriți de către consiliul de administrație în ideea de a executa și finaliza planul propus la momentul actual, respectiv realizarea centrului cultural și social Hala Laminor.

Pentru a sublinia performanța proiectului Hala Laminor vom atinge și următorii indicatori de performanță, respectiv **nivelul de implementare a strategiei de management al riscurilor și realizarea și raportarea revizuirii la timp a managementului riscului**, ambii indicatori nefinanciari de performanță fiind asociații ramurii de guvernanză corporativă.

Pentru a atinge cei doi indicatori nefinanciari de performanță de guvernanză corporativă, stabilirea politicilor de management de risc și monitorizarea riscului și realizarea și raportarea revizuirii la timp a managementului riscului, trebuie să construim un algoritm sau o metodologie de lucru. Pentru a avea o notă legală accentuată am efectuat această nuanțare detaliată pe cei doi indicatori prin analiza efectuată asupra cercetărilor în vigoare la nivel european și prin documentele publice disponibile în cadrul legislației în vigoare, respectiv nuanțele cadru conturate de către Secretariatul General al Guvernului și componenta de metodologii create.

3. Indicatorul nivelul de implementare a strategiei de management al riscurilor

În vederea susținerii demersului de realizare a unei metodologii unitare de evaluare a riscurilor la nivel național sunt identificate următoarele deficiențe:

- ❖ existența la nivel național a unei abordări neunitare, în ceea ce privește modul în care se identifică, evaluează și gestionează riscurile;
- ❖ diferențe terminologice substanțiale în metodologiile folosite la nivel național în managementul diferitelor tipuri de riscuri;

- ❖ mare diversitate lingvistică și semantică la nivelul Uniunii Europene, care își pune amprenta asupra profilului metodologiilor folosite de diferite țări – această situație afectează comunicarea riscurilor între instituțiile diferitelor state europene;
- ❖ diferențe substanțiale în stabilirea criteriilor pe baza cărora se evaluează impactul diferitelor tipuri de riscuri;
- ❖ diferențe la nivel național în ceea ce privește aprecierea impactului unor riscuri.

Astfel, pentru atenuarea efectelor problemelor semnalate, această metodologie valorifică metodologiile existente la nivel național pe diferite tipuri de risc și bune practici existente la nivel european.

Punctul de plecare al metodologiei îl reprezintă analiza stadiului implementării legislației aferente standardelor de management care compun SCIM, pe baza misiunilor de evaluare desfășurate la nivelul entităților publice centrale, selectate în funcție de gradul de implementare a sistemului de control intern managerial.

În cadrul proiectului „*Consolidarea implementării standardelor de control intern managerial la nivel central și local – cod SIPOCA 34*” forma finală a metodologiei a fost definitivată după organizarea unei sesiuni de consultare a entităților publice centrale și locale.

Managementul riscurilor necesită implicarea tuturor factorilor, atât a celor cu responsabilități decizionale, cât și a celor cu atribuții executive din cadrul companiilor cu capital de stat și stabilirea de linii clare de responsabilitate la nivelul tuturor structurilor organizatorice și decizionale.

Standardul Managementul riscului este unanim acceptat în UE. Acesta este unul din standardele importante ale sistemului de control intern managerial (SCIM).

Implementarea unui management al riscurilor în cadrul companiilor cu capital de stat este definit prin:

- ❖ fluxul continuu, care constituie o parte integrantă a activității curente;
- ❖ procesul sistematic pentru optimizarea resurselor în concordanță cu obiectivele companiei;

- ❖ includerea aspectelor de tratare a riscului în practicile de management și la luarea deciziilor pe parcursul întregului ciclu de viață al activităților;
- ❖ maximizarea rezultatelor dorite, dacă este desfășurat într-o manieră integrată.

Managementul riscurilor (MR) reprezintă un proces complex de identificare, analiză și răspuns la posibilele riscuri ale unei companii cu capital de stat (CCS), printr-o abordare științifică, care utilizează resurse materiale, financiare și umane pentru atingerea obiectivelor, vizând reducerea expunerii la pierderi. Astfel, controlul intern este asociat direct cu managementul riscurilor, deoarece, prin măsurile luate, se asigură, în mod rezonabil, un cadru funcțional ce permite companiilor să își atingă obiectivele.

Fiecare companie cu capital de stat (CCS) are obligația de a analiza sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale, să numească responsabili cu gestionarea riscurilor și să elaboreze registrele de riscuri la nivelul compartimentelor.

Managementul riscurilor este o bună practică preluată din domeniul privat și adoptată la nivelul mai multor state ale UE, ca și componentă de bază în activitatea derulată de către CCS.

Metodologia de implementare a standardului de control intern referitor la „managementul riscurilor” reprezintă un cadru unitar de abordare a conceptelor specifice MR, cu aplicabilitate în CCS. Metodologia are la bază bune practici și documente elaborate atât la nivelul unor organizații europene, cât și la nivelul unor state precum Anglia, Olanda și Franța.

În ceea ce privește MR, o atenție deosebită trebuie acordată atitudinii față de risc, care are la bază o cultură organizațională specifică și mai puțin unui set de norme și reguli cu caracter imperativ.

Realizarea unui management coerent al riscurilor implică:

- ❖ analiza prealabilă a tuturor expunerilor la risc, identificarea surselor de risc fiind fundamentală și determinantă în evaluarea corectă a riscurilor companiei cu capital de stat;
- ❖ identificarea riscurilor semnificative/strategice, care pot afecta eficacitatea și eficiența activităților aferente obiectivelor specifice, fără a ignora regulile și

regulamentele; încrederea în informațiile financiare și în management; protejarea bunurilor; prevenirea și descoperirea fraudelor;

- ❖ definirea gradului de toleranță/nivelul acceptabil de expunere la riscuri;
- ❖ evaluarea probabilității ca riscul să se materializeze, stabilirea impactului și expunerea acestuia;
- ❖ stabilirea strategiei (măsurilor de control) în vederea gestionării și monitorizării riscurilor.

Cuvântul cheie în ceea ce privește managementul riscurilor, este termenul “sistematic”. Printr-o abordare riguroasă și constantă la nivelul tuturor structurilor unei companiei cu capital de stat se poate ajunge la un control eficient asupra lucrărilor stabilite și la reducerea factorilor de risc.

Nu trebuie să ne limităm la a trata, de fiecare dată, consecințele unor evenimente care s-au produs, deoarece acest lucru nu ameliorează cauzele. Prin urmare, trebuie adoptat un stil de management proactiv, ceea ce înseamnă că este necesară conceperea și implementarea unor măsuri axate pe identificarea riscurilor posibile, înainte ca ele să se materializeze și să producă consecințe nefavorabile asupra obiectivelor stabilite.

Necesitatea elaborării Metodologiei este susținută și prin *Analiza stadiului implementării legislației aferente standardelor de management care compun SCIM*, în care au fost constatate dificultăți întâmpinate în procesul de gestionare a riscurilor la nivelul companiei cu capital de stat evaluate, astfel:

- ❖ neidentificarea nevoii de pregătire profesională în domeniul managementului riscurilor;
- ❖ neparcurgerea în mod cronologic și succesiv a etapelor aferente procesului de gestionare a riscurilor, ceea ce conduce la tratarea necorespunzătoare a riscurilor identificate la nivelul companiei;
- ❖ procesul de gestionare a riscurilor este organizat la nivelul Comisiei de monitorizare, nefiind funcțională încă o structură distinctă cu atribuții în acest sens;
- ❖ activitățile privind identificarea, evaluarea și tratarea riscurilor se realizează subiectiv, nefiind corelate cu o procedură de sistem privind *Managementul riscurilor* aferentă legislației în domeniu;

- ❖ nu există o responsabilizare a personalului cu privire la gestionarea riscurilor, prin menționarea atribuțiilor specifice unui management al riscurilor în fișele de post;
- ❖ evaluarea riscurilor și stabilirea măsurilor de control nu sunt în concordanță cu instrucțiunile de completare prevăzute de cadrul legislativ, astfel estimarea punctajului aferent riscului inerent și riscului rezidual este necorespunzătoare;
- ❖ confuzia creată între risc și cauza care a generat apariția acestuia, cât și ierarhizarea și prioritizarea riscurilor;
- ❖ registrele de riscuri de la nivelul companiilor sunt incomplete și neactualizate pe formatul prevăzut de cadrul de reglementare.

În urma misiunilor de evaluare desfășurate, s-a constatat că implementarea controlului intern managerial este percepută ca o activitate suplimentară față de atribuțiile specifice postului. În ceea ce privește procesul de gestionare a riscurilor, gradul de conștientizare a personalului companiei cu capital de stat este încă la un nivel scăzut, nefiind înțeleasă utilitatea și necesitatea acestuia în activitatea curentă.

Identificarea riscurilor

În procesul de identificare a riscurilor se au întotdeauna în vedere obiectivele și activitățile care contribuie la realizarea acestora. Pentru o identificare corespunzătoare a riscurilor, este absolut necesară existența unui document, care să conțină obiectivele asumate la nivelul companiei. Acesta poate fi un plan de management, un plan strategic instituțional, sau un alt document care să includă: obiectivele generale, obiectivele specifice, activitățile care contribuie la atingerea obiectivelor,

Fiecare companie, în procesul de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern, prin structura constituită la nivelul companiei, denumită Comisia de monitorizare, trebuie să parcurgă o serie de etape:

- A. Stabilirea obiectivelor generale și specifice ale companiei, în concordanță cu prevederile Standardului 4 "Structura organizatorică" și Standardului 5 "Obiective", elemente regăsite în planurile funcționale elaborate de către Secretariatul General al Guvernului. Acest lucru se poate realiza în cadrul unor documente de management

organizațional/planificare strategică instituțională, sau prin elaborarea unei *Liste a obiectivelor generale și specifice*.

Fiecare companiei trebuie să își definească obiectivele generale în strânsă concordanță cu misiunea companiei, a căror realizare se desfășoară în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate.

Obiectivele generale sunt transpuse în obiective specifice și în rezultate așteptate pentru fiecare activitate și le comunică salariaților.

Obiectivele specifice trebuie astfel definite astfel încât să răspundă pachetului de cerințe „S.M.A.R.T.” (S= specifice, M= măsurabile, A= adecvate, R= realiste, T= să aibă un termen de realizare).

B. Stabilirea activităților și acțiunilor/operațiilor pentru realizarea obiectivelor specifice prin elaborarea *Listei obiectivelor și activităților*;

Conducătorul fiecărui compartiment din cadrul companiei cu capital de stat elaborează/actualizează anual lista activităților necesare realizării obiectivelor specifice propuse, în concordanță cu prevederile Standardului 2 – Atribuții, funcții, sarcini; Standardului 4 – Structura organizatorică și Standardului 11 – Continuitatea activității”, elemente regăsite în planurile funcționale elaborate de către Secretariatul General al Guvernului.

C. Atașarea riscurilor la activitățile și acțiunile din cadrul obiectivelor prin elaborarea *Listei obiectivelor, activităților și riscurilor*.

În vederea identificării și definirii riscurilor, conducătorul fiecărui compartiment din cadrul companiei cu capital de stat dispune elaborarea/actualizarea anuală a listei riscurilor atașate activităților necesare realizării obiectivelor specifice propuse, în concordanță cu prevederile Standardului 2 – Atribuții, funcții, sarcini; Standardului 6 – Planificarea și Standardului 8 – Managementul riscurilor, elemente regăsite în planurile funcționale elaborate de către Secretariatul General al Guvernului.

În vederea elaborării acestor liste aferente etapelor 1- 3, recomandăm ca respective compania cu capital de stat să utilizeze următorul model, în concordanță cu prevederile standardelor de control intern managerial:

Tabel 5. Lista obiectivelor, activităților și riscurilor

Nr. crt.	Obiective specifice	Activități	Ațiuni	Riscuri	Cauze
Obiective generale:					

D. Elaborarea *Registrului de riscuri pe compartimente*, de către responsabilul cu riscurile.

- ❖ Identificarea, descrierea riscurilor și a cauzelor care au favorizat apariția acestora

Managementul riscurilor presupune identificarea și evaluarea riscurilor; stabilirea măsurilor de control, în vederea micșorării posibilității de apariție a acestora, cât și diminuarea consecințelor produse, ca urmare a materializării lor.

În vederea gestionării riscurilor la nivelul companiei cu capital de stat, conducătorul acesteia constituie, prin act de decizie internă, o structură cu atribuții în acest sens, denumită *Echipea de Gestionare a Riscurilor (EGR)*.

Conducătorii compartimentelor desemnează un responsabil cu riscurile, pentru o bună administrare a riscurilor de la toate nivelurile manageriale, care colectează riscurile aferente obiectivelor / activităților, strategia de risc, revizuieste riscurile și măsurile de control în curs de implementare.

Numărul riscurilor crește proporțional cu complexitatea companiei cu capital de stat și cu numărul activităților desfășurate pentru atingerea obiectivelor.

Managementul riscului presupune analiza mediului intern (puncte tari și puncte slabe) și extern (identificarea amenințărilor și oportunităților) în care compania cu capital de stat își desfășoară activitatea. Astfel, fiecare companie cu capital de stat își desfășoară activitatea într-un mediu care influențează riscurile și creează, în același timp, un cadru care definește limitele de gestionare a riscurilor.

Un proces eficient de gestionare a riscurilor la nivelul companiei cu capital de stat trebuie să ia în calcul și prioritățile instituțiilor în coordonare/subordonare sau aflate sub autoritate, care contribuie la realizarea obiectivelor acesteia.

Principalii factori care pot influența mediul de risc extern și de care trebuie să țină cont fiecare companie cu capital de stat sunt:

- ❖ Legile și reglementările. Fiecare companie cu capital de stat trebuie să își identifice acele legi, în baza cărora funcționează și care definesc limitele de acțiune ale companiei;
- ❖ Modificarea/actualizarea obiectivelor programului de guvernare. În unele situații, tratarea unor riscuri de către conducătorii companiei cu capital de stat este influențată de deciziile politice;
- ❖ Uneori, diminuarea bugetului (rectificări) afectează atragerea/menținerea/facilitarea la cursuri de pregătire profesională a personalului companiei cu capital de stat.
- ❖ Managementul unei companii cu capital de stat trebuie să facă distincție între risc - incertitudine și risc - probabilitate.
- ❖ Deciziile luate în condiții de risc: sunt foarte des întâlnite; decidentul cunoaște toate alternativele decizionale, iar consecințelor acestora sunt asociate unor estimări probabilistice.
- ❖ Deciziile luate în condiții de incertitudine: sunt cel mai frecvent întâlnite în condițiile dinamicii mediului economic actual, în care companiile își desfășoară activitatea. Decidentul nu cunoaște toate alternativele, nu poate stabili probabilitățile asociate alternativelor cunoscute și nici nu poate ști care sunt consecințele pe care le pot avea acestea.

Procesul de identificare a riscurilor este primul pas în demersul activității de management al riscului. Acesta își propune să descopere toate sursele posibile de risc, cu scopul eliminării sau diminuării efectelor pe care acestea le pot produce.

După identificarea obiectivelor și a activităților aferente, se va trece la etapa următoare, de identificare a vulnerabilităților (punctelor slabe interne/de la nivelul companiei, care pot cauza apariția riscurilor) și a amenințărilor (care vin din exteriorul instituției).

Riscurile trebuie identificate la orice nivel, unde se sesizează că există consecințe asupra atingerii obiectivelor și pot fi luate măsuri de soluționare a problemelor, ridicate de respectivele riscuri.

Un risc identificat poate impacta mai multe obiective ale companiei cu capital de stat, având grade diferite de impact.

Funcție de gradul de maturitate a companiei, identificarea riscurilor se poate afla într-una din cele două faze:

- ❖ Identificarea inițială a riscurilor: specifică companiilor nou înființate, fără un istoric în ceea ce privește gestionarea riscurilor sau fără un management al riscurilor foarte bine dezvoltat. Aceeași situație se întâlnește în cazul demarării proiectelor noi sau de noi activități.
- ❖ Identificarea permanentă a riscurilor: specifică companiilor care au consolidat un sistem coerent de control intern managerial și implicit de management al riscurilor.

Un management eficace al riscurilor presupune faptul că identificarea riscurilor este un proces permanent, care permite racordarea companiei la procesul de schimbare / adaptare.

A. După amploarea impactului riscurile pot fi:

- 1) semnificative/strategice sau
- 2) operaționale.

B. *Funcție de mediile în care se identifică potențiale cauze ale riscurilor, se pot identifica următoarele:*

1. *Cauze externe (sunt cauzate de mediul extern al companiei și se numesc amenințări)*

Aceste amenințări nu pot fi controlate în totalitate de CCS, dar pot fi luate măsuri de atenuare a riscurilor potențial a fi generate de acestea.

Exemple de medii generatoare de amenințări / cauze externe:

- ❖ Politice;
- ❖ Economice;
- ❖ Socio-culturale;
- ❖ Tehnologice;
- ❖ Juridice;
- ❖ De mediu (*ex.: catastrofe naturale; condiții meteo etc.*).

2. Cauze interne (sunt specifice companiei și se numesc vulnerabilități)

Aceste vulnerabilități pot fi de regulă gestionate direct în cadrul CCS și pot fi identificate la nivelul unor domenii de activitate specifice CCS, rezultând mai multe tipuri de vulnerabilități:

Exemple:

- ❖ *Financiare;*
- ❖ *Resurse umane;*
- ❖ *Achiziții publice;*
- ❖ *Regulamente și norme interne (ex.: prevederi care exced cadru legal sau intră în contradicție cu acesta);*
- ❖ *Baze de date neactualizate.*

Evaluarea riscurilor

Evaluarea (profilul) riscurilor se realizează urmărind un răspuns optim la risc într-o ordine de priorități.

Reprezintă etapa ulterioară identificării riscurilor. Evaluarea riscurilor înseamnă:

- ❖ evaluarea probabilității de materializare a riscurilor;
- ❖ evaluarea impactului asupra obiectivelor/activităților în cazul materializării riscurilor;
- ❖ calculul expunerii la risc (combinație între probabilitate și impact).

Evaluarea riscurilor trebuie să:

- ❖ se bazeze pe date independente și pe dovezi concrete;
- ❖ aibă în vedere pe toți cei afectați de risc;
- ❖ facă distincția între expunerea la risc și toleranța la risc.

Scopul evaluării riscurilor constă în: stabilirea unei ierarhii a riscurilor identificate și, funcție de toleranța la risc, stabilirea celor mai adecvate măsuri de tratare a riscurilor.

O analiză de risc nu poate elimina complet riscul deciziei, dar poate oferi conducerii unei companii cu capital de stat capacitatea de a:

- ❖ decide dacă riscul este sau nu acceptabil;


- ❖ cunoaște consecințele deciziei (cele pozitive, cât și cele negative);
- ❖ reduce riscurile prin măsuri de control.

Evaluarea probabilității de materializare a riscului:

- Presupune determinarea / aprecierea unei probabilități / incertitudini.
- O posibilă metodă de evaluare a probabilității de materializare a riscului o reprezintă luarea în calcul a frecvenței de materializare a unor riscuri în trecut.

Ca instrument de evaluare se pot utiliza scale de probabilități. Valorile acestor scale sunt generate de experiența celor care lucrează în MR la nivelul companiei cu capital de stat. Astfel, se pot utiliza mai multe tipuri de scale referitoare la evaluarea probabilității de materializare a unui risc:

Figura 2. Evaluare risc

PROBABILITATE 				
Foarte scăzută	Scăzută	Medie	Mare	Foarte mare
0% - ...	10% - ...	35% - ...	65% - ...	85% - ...

Pragurile de probabilitate reflectă percepția companiei cu capital de stat asupra incertitudinii cu care pot fi asociate riscurile identificate. La unele riscuri se impune o evaluare calitativă, la altele se impune o evaluare cantitativă.

Evaluarea impactului asupra obiectivelor în cazul materializării riscului se face atât calitativ, cât și cantitativ.

Chiar dacă evaluările cantitative sunt mai dezirabile și mai relevante, în cele din urmă, imaginea unitară asupra riscurilor identificate este dată de o apreciere calitativă, apreciere construită și pe baza evaluării cantitative.

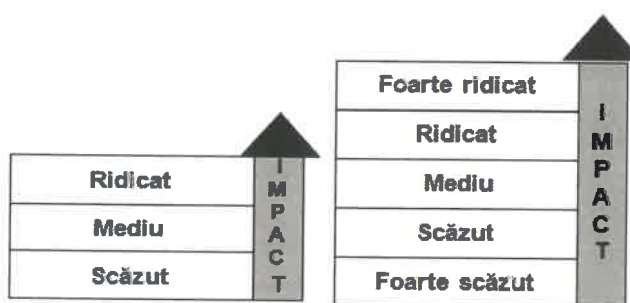
Impactul se poate descompune astfel: componenta calitativă, componenta patrimonial – bugetară; componenta efort (resurse umane); componenta de timp.

Nu e obligatoriu ca evaluarea impactului să se facă pe toate componentele sale, deoarece uneori nu este posibil acest lucru, sau nu este relevant.

Rezultatele evaluărilor cantitative asupra impactului se transpun într-o apreciere calitativă care reflectă importanța percepută în raport cu obiectivele.

Tipuri de scale calitative referitoare la impact:

Figura 3. Model scale calitative

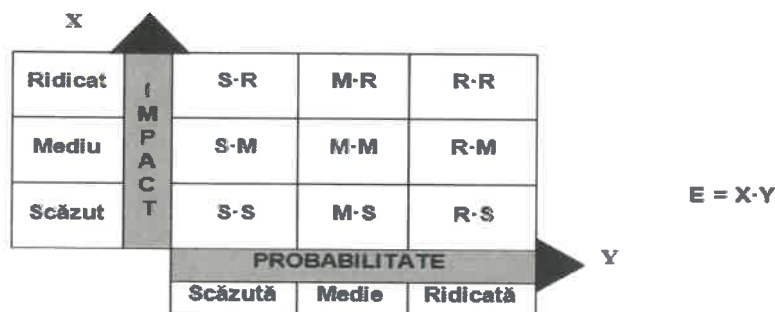


Scala în trei trepte de evaluare este un instrument util în fazele de început ale dezvoltării unui sistem de MR la nivelul companiei cu capital de stat. Ulterior, pe măsură ce companiei cu capital de stat capătă experiență se poate trece la o scală în cinci trepte.

Expunerea la risc este un concept probabilistic, fiind legată direct de probabilitatea de materializare a riscului. Ea are semnificație doar înainte de apariția riscului. Expunerea la risc operează cu o ierarhie implicită a riscurilor identificate.

Expunerea la risc este o combinație între probabilitate și impact, fiind un indicator bidimensional, de tip matriceal. Aceasta se poate reprezenta în mai multe forme, funcție de modelul adoptat pentru evaluarea impactului și a probabilității de materializare a riscului, astfel:

Figura 4. Probabilitate și expunere la risc



Gestionarea riscului

- ❖ Stabilirea și implementarea măsurilor de control ale riscurilor (strategia adoptată și tipuri de strategii aplicabile în managementul riscurilor).
- ❖ Monitorizarea implementării măsurilor de control.
- ❖ Revizuirea riscurilor (determinarea riscului rezidual) și raportarea periodică a situației acestora.

Pentru gestionarea eficientă a procesului de management al riscurilor, la nivelul companiei cu capital de stat este necesar să existe:

- a. O echipă de gestionare a riscurilor (EGR)
- b. Responsabili cu gestionarea riscurilor la nivelul fiecărui compartiment din cadrul companiei cu capital de stat (responsabilii cu riscurile)
- c. O procedură de sistem (PS) privind managementul riscurilor (MR).

În cadrul strategiei de risc se definește toleranța la risc. Există situații în care riscul poate fi oportunitate sau amenințare, caz în care toleranța la risc are o valență duală.

Acest proces de reajustare facilitează deciziile de asumare a responsabilității, pentru gestionarea riscurilor în limitele de toleranță.

Se analizează limitele de toleranță propuse, din următoarele perspective:

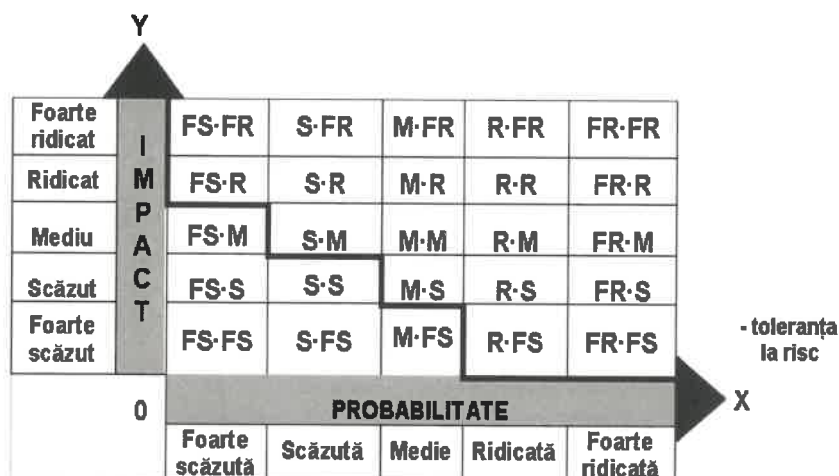
- ❖ perspectiva cost-beneficiu: În acest caz se stabilește dacă sunt necesare o serie de ajustări. Scopul acestei analize este de a depista dacă limita de toleranță propusă nu presupune “costuri” exagerat de mari în raport cu beneficiul.

❖ perspectiva resurselor totale pe care compania le poate alocă măsurilor de control: Dacă resursele sunt insuficiente, se operează o ierarhizare a riscurilor în funcție de priorități și o reajustare a limitelor de toleranță pentru riscurile mai puțin prioritare.

În final, limitele de toleranță ajustate se transformă în limită maximă a expunerii la riscurile reziduale.

Toleranța la risc se poate face în raport cu expunerea la risc, utilizând o reprezentare matriceală, astfel:

Figura 5. Evaluare toleranță la risc



Toate riscurile care au un nivel al expunerii peste limita de toleranță la risc acceptată (desenată cu linia îngroșată) necesită măsuri de control prin care aceste riscuri să devină unele reziduale.

Pentru ca acest indicator nefinanciar de performanță pe ramura guvernare corporativă asumat să fie considerat îndeplinit trebuie ca în cadrul companiei să fie completată semestrial și anual un formular pentru evaluarea nivelului de implementare a strategiei riscurilor (Anexa 2), după evaluarea în prealabil a Listei obiectivelor, activităților și riscurilor (Tabel 5), o analiză de risc prin utilizarea sculelor pentru evaluarea riscului (Figura 1, Figura 2, Figura 3 și Figura 4). Formularul are o ciclicitate semestrială și anuală și include 16 întrebări cu răspunsul DA,

NU sau NU SE APLICĂ. Fiecare răspuns DA este notat cu 1 punct, iar indicatorul este atins dacă suma punctelor depășește pentru primele 2 semestre 10 puncte și pentru următoarele semestre 12 puncte. Indicatorul este considerat atins dacă pentru primele 2 semestre valoarea acestuia depășește sau este egală cu 10, iar pentru semestrele următoare valoarea indicatorului este de egală sau depășește valoarea 12.

4. Indicatorul asociat realizării și raportării revizuirii la timp a managementului riscului

După stabilirea toleranței la risc, se realizează profilul de risc al companiei. Profilul de risc oferă o imagine de ansamblu cuprinzând evaluarea generală, documentată și prioritarizată, a gamei de riscuri specifice cu care se confruntă compania. Profilul de risc se realizează pe baza Registrului de riscuri pe companie. Instrumentul funcțional în managementul riscurilor (MR) îl reprezintă registrul de riscuri (RR).

Elaborarea *Registrului de riscuri* confirmă că la nivelul unei companii cu capital de stat există un sistem de monitorizare a riscurilor funcțional.

Pentru elaborarea *Registrului de riscuri* pe compartiment/companie cu capital de stat, se recomandă folosirea modelului furnizat de către OSGG nr. 400/2015, cu modificările și completările ulterioare:

Tabel 6. Model Regstru de Riscuri

Obiective/ activități	Risc	Cauzele care favorizează aparitia riscului	Risc inerent			Strategia adoptată	Data ultim ei revizu iri	Risc rezidual			Obs.
			Probabi litate	Impact	Expu nere			Probabili tate	Impact	Expune re	

După ce riscurile au fost identificate și evaluate și după ce s-au definit limitele de toleranță în cadrul cărora compania este dispusă, la un moment dat, să-și asume riscuri, este necesară stabilirea tipului de răspuns la risc pentru fiecare risc în parte.

Problema controlării/necontrolării riscurilor este abordată, cel mai adesea, în funcție de toleranță. În acest context se vorbește despre riscuri care nu pot fi controlate până la un nivel satisfăcător al expunerii, sau despre riscuri controlabile parțial.

În teoria riscurilor s-au identificat strategii alternative pe care conducătorii le pot adopta ca răspuns la risc.

Strategii aplicabile managementului riscului

1. Acceptarea (tolerarea) riscurilor

Acest tip de răspuns la risc constă în neinițierea unor măsuri de control al riscurilor și este adecvat pentru riscurile inerente a căror expunere este mai mică decât toleranța la risc. Acceptarea intervine atunci când riscurile sunt liber asumate, sau când aplicarea unei alte strategii de răspuns la risc nu este posibilă. Această opțiune de răspuns la risc trebuie însoțită de planuri de gestiune a riscurilor (problemelor dificile) care să abordeze tratarea impactului atunci când riscul se materializează.

2. Monitorizarea permanentă a riscurilor

Acest tip de răspuns la risc constă în acceptarea riscului cu condiția menținerii sale sub o permanentă supraveghere. Probabilitatea este parametrul supravegheat cu precădere, deoarece strategia monitorizării se aplica în cazul riscurilor cu impact semnificativ, dar cu probabilitate mică de apariție.

3. Evitarea riscurilor

Această strategie de răspuns la risc constă în eliminarea activităților (circumstanțelor) care generează riscurile.

4. Transferarea (externalizarea) riscurilor

Această strategie de răspuns la risc constă în încredințarea gestionării riscului unui terț care are expertiza necesară gestionării aceluși risc, încheindu-se în acest scop un contract. *Transferarea* reprezintă o activitate de reorganizare, astfel încât riscul să fie transferat la o altă structură din companie, care este mai capabilă sau specializată în gestionarea unor astfel

de riscuri.

5. Tratarea (atenuarea) riscurilor

Opțiunea tratării (atenuării) riscurilor constă în faptul că, în timp ce compania va continua să desfășoare activități care generează riscuri, aceasta va lua măsuri (implementează instrumente de control intern) pentru a menține riscurile în limite acceptabile (tolerabile).

Tabel 7. Măsuri de control intern

<i>Obiectiv</i>	<i>Descriere risc</i>	<i>Măsuri de control intern</i>	<i>Aționează asupra:</i>
<i>asigurarea securității activelor (ex: mobilier, colecții, aparate, obiecte de inventar etc)</i>	<i>intrare în gestiune a unor materiale neconforme cantitativ și calitativ cu specificațiile contractuale.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Revizuirea portofoliului de furnizori</i> ✓ <i>Inserarea în contracte a unor clauze asiguratorii</i> ✓ <i>Îmbunătățirea sistemului de recepție</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Probabilității</i> <i>Impactului</i>

Monitorizarea implementării măsurilor de control

Măsurile de control privind gestionarea riscurilor trebuie să asigure un nivel acceptabil, respectiv toleranța la risc.

După aplicarea măsurilor de control, riscul rezidual (riscul rămas din riscul inerent) trebuie să se încadreze în toleranță la risc.

Managementul riscurilor este în strânsă legătură cu obiectivele companiei cu capital de stat, care se transpun în obiective specifice și în activități aferente realizării acestora.

Astfel, compania cu capital de stat trebuie să definească și să implementeze măsurile de control privind gestionarea riscurilor de la vârful piramidei și să fie în concordanță cu activitățile desfășurate pentru realizarea obiectivelor specifice.

Monitorizarea măsurilor de control se realizează astfel:

- a) Pentru compartimentele din cadrul companiei cu capital de stat - periodic, în funcție de tipurile de risc; în acest caz responsabilii cu riscurile raportează superiorului ierarhic al structurii, riscurile identificate în Registrul de riscuri pe compartiment.
- b) Pentru *planul de implementare a măsurilor de control* de la nivelul companiei cu capital de stat - se realizează anual; în acest caz responsabilii cu riscurile raportează Echipei de Gestionare a Riscurilor de la nivelul companiei riscurile semnificative/strategice identificate în Registrul de riscuri pe companie.

După elaborarea registrului de riscuri pe companie, pe baza profilului de risc și prin stabilirea tipului de strategie se întocmește un Plan de implementare a măsurilor de control, aferent riscurilor semnificative/strategice în cadrul companiei cu capital de stat.

Planul de măsuri cuprinde:

- ❖ denumirea riscului
- ❖ măsurile de control
- ❖ termenele de implementare
- ❖ responsabilii cu implementarea măsurilor de control

Tabel 8. Plan de implementarea măsurilor de control în cadrul companiei administrate

Nr. crt.	Denumire risc	Măsuri de control	Termene de implementare	Persoanele responsabile cu implementarea	Observații

Revizuirea și raportarea riscurilor este faza care încheie procesul de management al riscurilor.

Procese de revizuire trebuie puse în aplicare pentru a analiza dacă:

- ❖ riscurile persistă;
- ❖ au apărut riscuri noi;
- ❖ impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări;
- ❖ instrumentele de control intern puse în aplicare sunt eficiente;
- ❖ anumite riscuri trebuie gestionate la nivele de management superioare etc.

Rezultatele revizuirilor trebuie raportate pentru a se asigura monitorizarea continuă a situației riscurilor și pentru a se sesiza schimbările majore care impun modificarea priorităților.

Revizuirea riscurilor și a gestionării riscurilor se face, în prima etapă, prin metoda autoevaluării.

Responsabilii cu riscurile au obligația de a evalua, cel puțin o dată pe an (de regulă la finele exercițiului financiar), riscurile din sfera lor de responsabilitate, precum și stadiul de implementare a instrumentelor de control intern preconizate și eficacitatea lor.

De asemenea, responsabilii cu riscurile au obligația de a raporta periodic, funcție de situație (trimestrial, semestrial, anual) nivelelor ierarhic superioare ce activități au desfășurat pentru a actualiza riscurile și pentru a le menține la un nivel corespunzător. Astfel de rapoarte trebuie incluse în sistemul de raportare al fiecărei companii cu capital de stat.

Comunicarea și învățarea reprezintă un proces continuu ce se desfășoară pe parcursul tuturor fazelor în gestionarea riscurilor. Fără o comunicare eficientă și învățare continuă, managementul riscurilor nu ar putea avea loc. Riscurile sunt de cele mai multe ori intercorelate, nu afectează de regulă un singur obiectiv, iar instrumentele de control al riscurilor pot influența mai multe obiective.

De asemenea, bunele practici în domeniu, trebuie învățate și aplicate, pentru a nu fi puși în situația de a ignora soluții care și-au dovedit eficacitatea.

Recomandări și propuneri:

- ❖ Încurajarea discuțiilor deschise despre riscuri, fără a exista temerea că prin aceasta managerii își vulnerabilizează pozițiile, este o sarcină de importanță capitală pentru conducerea organizației.
- ❖ Este foarte important ca fiecare angajat să înțeleagă în mod corespunzător propriul rol, strategia organizației în domeniul riscurilor și modul cum responsabilitățile individuale specifice se încadrează în cadrul general al

organizației. Nici o organizație nu poate controla toate riscurile, și nici nu este posibil, din perspectiva costurilor/resurselor implicate. Important este să controleze ceea ce este cu adevărat prioritar (riscurile semnificative/strategice).

- ❖ Este necesar să se asigure un cadru funcțional în care experiențele sunt învățate și comunicate celor care pot beneficia de pe urma lor.
- ❖ Comunicarea cu companiile cu capital de stat partenere are aceeași importanță, mai ales dacă compania are în subordine alte instituții. Neînțelegerea sau necunoașterea obiectivelor și priorităților în gestionarea riscurilor proprii de către organizațiile/instituțiile partenere și, mai ales, eșecurile înregistrate de acestea, pot avea efecte directe asupra managementului riscurilor în compania cu capital de stat.

Managementul riscurilor asigură un răspuns obiectiv și consistent la riscurile identificate.

Riscurile trebuie identificate și definite la orice nivel unde se sesizează că pot exista consecințe în raport cu atingerea obiectivelor, a căror realizare este afectată de materializarea lor.

O mare parte din riscurile identificate sunt cauzate de lipsa/nerespectarea procedurilor, iar circumstanțele care favorizează apariția acestora sunt rezultatul unui control defectuos al activităților.

Metodologia de management al riscurilor reprezintă un sprijin util pentru conducerea companiei.

Metodologia prezentată constituie un ghid care are drept scop orientarea companiilor cu capital de stat în abordarea unitară a managementului riscurilor, a cărei implementare derivă din necesitatea aplicării standardelor de control intern, unanim acceptate în Uniunea Europeană.

În gestionarea riscurilor, atât personalul de conducere cât și personalul de execuție trebuie:

- ❖ Să înțeleagă, cât și cum afectează riscurile compania cu capital de stat (identificarea riscului și măsurarea acestuia);
- ❖ Să obțină informații despre riscuri (sursele și factorii care îl generează);
- ❖ Să aloce resurse adecvate pentru gestionarea riscurilor;
- ❖ Să analizeze efectele riscurilor prin atribuirea de responsabilități;

- ❖ Să disemineze bunele practici și să informeze toate compartimentele cu privire la posibilitățile de reducere a riscurilor.

Pentru a considera acest indicator nefinanciar de performanță pe ramura guvernanta corporativă ca fiind atins trebuie ca la nivel de companie să fie întocmit și revizuit semestrial și anual următoarele documente: Registrul de Riscuri (Anexa 3), conturarea unui registru cadru pentru Măsurile de control intern (Anexa 4) și construirea unui Plan de implementare pentru măsurile de control intern (Anexa 5). Indicatorul este considerat a fi îndeplinit dacă cele trei documente prezentate sunt întocmite și reevaluate intern la interval trimestrial și anual.

Întocmirea completă a fiecărui element exemplificat mai sus (Registru Riscuri, Măsurile de control intern, Plan de implementare măsurile de control) se notează cu valoarea 1, iar suma lor să fie minim sau egală cu valoarea 2 ca acest indicator să poate fi atins (prin decizia de asumare).

Cele prezentate în această parte a planului actual sunt de natură a contura și eficientiza procesul de guvernanta corporativă prin managementul riscului, respectiv prin **stabilirea politicilor managementului de risc și monitorizarea riscului și realizarea și raportarea revizuirii la timp a managementului riscului.**

5. Indicatorul privind transparența și comunicarea pentru imaginea companiei

Un alt **indicator nefinanciar de performanță de guvernanta corporativă** urmărit este **indicatorul privind transparența și comunicarea pentru imaginea companiei**. Acest indicator este unul calitativ și trebuie să fie în concordanță cu următoarele reglementări:

- ❖ Standardele Băncii Europene pentru Reconstrucție și Dezvoltare privind practicile de guvernanta corporativă;
- ❖ Convenția Națiunilor Unite împotriva Corupției; Directiva 2005/60/CE a Parlamentului European și a Consiliului Europei din 26 octombrie 2005 privind prevenirea utilizării sistemului financiar în scopul spălării banilor și finanțării terorismului;
- ❖ Directiva 2013/34/UE a Parlamentului European și a Consiliului Europei din 26 iunie 2013 privind situațiile financiare anuale, situațiile financiare consolidate

și rapoartele conexe ale anumitor tipuri de întreprinderi, de modificare a Directivei 2006/43/CE a Parlamentului European și a Consiliului și de abrogare a Directivelor 78/660/CEE și 83/349/CEE ale Consiliului;

- ❖ Legea nr.62/2011, Legea Dialogului Social, cu modificările și completările ulterioare;
- ❖ Legea 31/1990 privind societățile comerciale;
- ❖ Contractul colectiv de munca la nivelul organizației.

Caracteristicile politicii de transparență și comunicare

Norme generale

Informațiile oferite de organizație sunt explicite, exacte, transparente și complete din punctul de vedere al formei și conținutului, astfel încât să permită celor cărora le sunt adresate luarea unor decizii în deplină cunoștință.

Organizația recunoaște rolul fundamental al mijloacelor de informare și realizează o comunicare transparentă către public, prin toate mediile de comunicare. În raport cu societatea civilă, Personalul Algorithm Construcției S3 S.R.L. acționează în baza principiilor transparenței, respectului, precum și a grijii pentru imaginea organizației.

Transparența în relația cu Personalul. Managementul organizației promovează un climat organizațional în care valorile, principiile și standardele de etică asumate sunt permanent comunicate Personalului acestuia pentru a fi cunoscute și respectate.

Organizația menține deschise toate canalele de comunicare, atât dinspre management către personal, cât și dinspre personal către management, comunicarea fiind bazată pe încredere și respect reciproc între Personalul organizației de la toate nivelurile ierarhice.

Transparența în relația cu autoritățile. Organizația dezvoltă, prin Personalul său, relații de colaborare pe termen lung cu autoritățile locale, centrale precum și cu alte instituții, bazate pe principii de corectitudine și transparență, fără a compromite independența și obiectivele economice ale organizației și cu respectarea principiilor de comportament și valorilor Codului de Etică și Conduită Profesională. Organizația va reacționa în mod solidar cu

celelalte organizații din domeniul său de activitate la orice acțiune de obstrucționare nelegitimă din partea autorităților guvernamentale sau locale.

Transparența în relația cu partenerii de afaceri. Organizația, prin Personalul său, promovează concurența deschisă și cinstită, cu derularea de relații contractuale în mod transparent, onest și legal.

Organizația utilizează clauze vizând integritatea și transparența în toate relațiile sale comerciale cu entități publice și private.

Personalul care reprezintă organizația în cadrul unor organisme internaționale, conferințe, seminarii și alte activități cu caracter internațional are obligația să promoveze o imagine favorabilă țării și organizației în care activează.

Organizația abordează o atitudine obiectivă în raport cu problemele de interes ale partenerilor și clienților săi.

Transparența în relația cu comunitatea. Organizația, prin reprezentanții săi, promovează un dialog deschis și continuu cu clienții, autoritățile publice locale, riveranii, organizațiile nonguvernamentale și alte părți interesate.

Organizația este preocupată de educarea, conștientizarea, instruirea și motivarea Personalului său în vederea creării unei culturii organizaționale orientate spre sustenabilitate.

Organizația adoptă priorități comune în colaborarea cu sindicatele și organizațiile neguvernamentale.

Relația organizației cu mass media se bazează pe respectarea reciprocă a rolurilor și obligațiilor părților precum și a exigențelor de confidențialitate comercială.

Norme de aplicare

Pentru a oferi o imagine corectă, de ansamblu, asupra activităților sale, organizația publică:

Date non-financiare:

- ❖ Viziunea, misiunea și obiectivele strategice ale organizației.
- ❖ Structura acționariatului, drepturi de vot speciale, acorduri ale acționarilor, pachetele mari de acțiuni deținute, relațiile care se fundamentează în cadrul acționariatului, beneficiarii reali.
- ❖ Numele și prenumele membrilor Consiliului de Administrație și managementului executiv.
- ❖ Calificarea și experiența membrilor Consiliului de Administrație și managementului executiv.
- ❖ Declarațiile de interese ale membrilor Consiliului de Administrație și managementului executiv.
- ❖ Informații referitoare la politicile de nominalizare și remunerare ale organizației, respectând însă confidențialitatea datelor cu caracter personal.
- ❖ Informații despre structura organizației, guvernanta corporativă, angajamentele și politicile asumate în zona anti-corupției, prevenirii spălării de bani, avertizării de integritate și responsabilității sociale.
- ❖ Lista completă a filialelor sale, a societăților controlate, a companiilor afiliate și a altor entități din cadrul organizației.
- ❖ Date privind performanțele sale de mediu, sociale și cele în domeniul sănătății și securității ocupaționale.
- ❖ Informații cu privire la aplicarea și rezultatele programelor sale sociale și de dezvoltare a comunității.
- ❖ Informații referitoare la factorii previzibili de risc și sistemul de management al riscurilor.
- ❖ Aspectele de interes pentru Personal și alte părți interesate care ar putea fi afectate de activitatea organizației: politicile aferente implementării Codului de Etică și Conduită Profesională, politicile în domeniul resurselor umane,

incluzând sistemul de recrutare și de evaluare a personalului, programele de formare și perfecționare, rata de retenție a personalului, mecanisme de negociere și reprezentare colectivă.

- ❖ Rapoarte semestriale și anuale privind activitatea organizației și a administratorilor.

Date financiare:

- ❖ Situațiile financiare trimestriale, semestriale și anuale individuale.
- ❖ Situațiile financiare trimestriale, semestriale și anuale consolidate la nivelul organizației.
- ❖ Situațiile financiare anuale individuale și consolidate auditate:
 - Cifra de afaceri
 - Profitul sau pierderile companiei cu capital de stat înaintea achitării cheltuielilor de impozitare.
 - Impozitul pe profit sau pierdere.
 - Numărul angajaților.
 - Subvențiile publice primite (dacă este cazul).

Solicitările de informații de orice fel primite de organizație din partea reprezentanților mass-media sau terților se redirecționează către persoana desemnată a îndeplini această funcție din cadrul organizației. Asigurarea comunicării explicite, exacte, transparente și complete a informațiilor este asigurată de departamentul de relații publice, în colaborare cu celelalte departamente din cadrul organizației, acolo unde este cazul.

Pentru a considera acest indicator nefinanciar de performanță la nivel de guvernare corporativă asumat ca fiind îndeplinit trebuie ca la nivel de companie să fie completat de către persoana împuternicită pentru a completa formularul de validare a indicatorului de transparență și comunicare pentru imaginea corectă a companiei. Pentru fiecare răspuns de DA se acordă un punct, iar formularul are 41 elemente care trebuie atinse. Se bifează fiecare acțiune desfășurată în perioada de raportare per coloana DA sau în caz că nu a fost desfășurată se bifează cu NU, fiecare răspuns negativ având 0 puncte. Fiecare acțiune nedeșfășurată (pentru că nu au apărut informații noi) se bifează cu NU E CAZUL.

Formula de calcul a indicatorului: $(\text{Nr. răspunsuri DA} * 100) / (\text{Nr. acțiuni afișate} - \text{Nr. răspunsuri NU E CAZUL})$.

Acest indicator va avea o ciclicitate semestrială și oferă niște praguri de atins conform tabelului 9.

Formularul care include cele 41 de elemente care trebuie atinse pentru transparență și comunicare optimă pentru imaginea companiei este atașat acestui plan de administrare ca Anexa 6.

6. Indicatorul privind respectarea procesului de guvernare corporativă

Un indicator nefinanciar de performanță la nivel de guvernare corporativă este reprezentat de respectarea termenelor de raportare a tuturor indicatorilor asumați de către Consiliul de Administrație, respectiv în cazul de față a indicatorilor propuși și asumați de C.A.. Termenul de raportare este la nivel trimestrial, semestrial și anual. Acest indicator este considerat îndeplinit dacă avem raportarea tuturor indicatorilor la fiecare 3 sau 6 luni până în data de 10 a primei luni după încheierea trimestrului anterior (data de 10 a lunii poate fi înlocuită de prima zi lucrătoare dacă data de 10 este considerată zi liberă prin lege).

Cei patru indicatori nefinancieri de performanță la nivel de guvernare corporativă aleși au o pondere cumulativă în procesul de execuție la managementului companiei Algorithm Construcții S3 S.R.L. după cum urmează:

Tabel 9. Indicatori de performanță nefinancieri de guvernare corporativă

Indicator	Unitate de măsură	Calcul îndeplinire indicator	Valoare îndeplinire indicator	Coefficient de pondere în ramura de indicatori
Nivelul de implementare a strategiei de management al	Nr.	Pentru ca acest indicator să fie atins se completează un formular de evaluarea riscului de către responsabilului cu implementarea	Primele 2 semestre minim 10 puncte.	40%

<p>riscurilor pentru centrul social și cultural Hala Laminor</p>		<p>strategiei de managementul riscului.</p> <p>Formularul are o ciclicitate semestrială și include 16 întrebări cu răspunsul DA, NU sau NU SE APLICĂ. Fiecare răspuns DA este notat cu 1 punct, iar indicatorul este atins dacă suma punctelor depășește pentru primele 2 semestre 10 puncte și pentru următoarele semestre 12 puncte.</p> <p>Formularul se regăsește ca Anexa 2.</p>	<p>Următoarele semestre minim 12 puncte.</p>	
<p>Realizarea și raportarea revizuirii la timp a managementului riscului</p>	<p>Nr.</p>	<p>Pentru a considera acest indicator nefinanciar de performanță pe ramura guvernanta corporativă ca fiind atins trebuie ca la nivel de companie să fie întocmit și revizuit semestrial și anual următoarele documente: Registrul de Riscuri (Anexa 3), conturarea unui registru cadru pentru Măsuri de control intern (Anexa 4) și construirea unui Plan de implementare pentru măsurile de control intern (Anexa 5). Indicatorul este considerat a fi îndeplinit dacă cele trei documente prezentate sunt întocmite și reevaluate intern la interval trimestrial și anual.</p> <p>Întocmirea completă a fiecărui element exemplificat mai sus (Registru Riscuri, Măsuri de control intern, Plan de implementare măsurile de control) se notează cu valoarea 1, iar suma lor să fie minim sau egală cu valoarea 2 ca acest indicator să poate fi atins (prin decizia de asumare).</p>	<p>Minim sau egal cu 2.</p>	<p>20%</p>
<p>Transparența și comunicarea pentru imaginea companiei</p>	<p>%</p>	<p>Pentru a considera acest indicator nefinanciar de performanță la nivel de guvernanta corporativă asumat ca fiind îndeplinit trebuie ca la nivel de companie să fie completat de către persoana împuternicită pentru a completa formularul de validare a indicatorului de transparență și comunicare pentru imaginea corectă a companiei. Pentru fiecare răspuns de DA se acordă un</p>	<p>Indicatorul este considerat îndeplinit dacă media semestrială consecutivă este atinsă după următoarea distribuție:</p> <p>Semestrul 1 și 2: valoare indicator peste 70%;</p>	<p>35%</p>

		<p>punct, iar formularul are 41 elemente care trebuie atinse.</p> <p>Se bifează fiecare acțiune desfășurată în perioada de raportare per coloana DA sau în caz că nu a fost desfășurată se bifează cu NU, fiecare răspuns negativ având 0 puncte. Fiecare acțiune nedesfășurată (pentru că nu au apărut informații noi) se bifează cu NU E CAZUL.</p> <p>Formula de calcul a indicatorului: $(\text{Nr. răspunsuri DA} * 100) / (\text{Nr. acțiuni afișate} - \text{Nr. răspunsuri NU E CAZUL})$.</p> <p>Formularul se regăsește ca Anexa 6.</p>	<p>Semestrul 3 și 4: valoarea indicator peste 72%;</p> <p>Semestrul 5 și 6: valoare indicator peste 74%;</p> <p>Semestrul 7 și 8: valoare indicator peste 75%.</p>	
<p>Respectarea procesului de guvernare corporativă</p>	Nr.	<p>Respectarea termenelor de raportare a indicatorilor asumați de către Consiliul de Administrație.</p> <p>Acest indicator este considerat îndeplinit dacă avem raportarea tuturor indicatorilor la fiecare 3 sau 6 luni până în data de 10 a primei luni după încheierea trimestrului anterior (data de 10 a lunii poate fi înlocuită de prima zi lucrătoare dacă data de 10 este considerată zi liberă prin lege).</p>	<p>1. Trimestrial 2. Semestrial 3. Anual</p>	5%

Indicatori financiari de performanță

Mediul de afaceri se confruntă în prezent cu numeroase provocări care ar pot avea un impact major asupra performanței companiilor. Astfel, piețele financiare sunt influențate de vectori ai schimbării precum globalizarea, competiția intensă, costurile ridicate, dereglementările, cursurile de schimb sau volatilitatea ratei dobânzii. Toate aceste au fost amplificate în ultima perioadă de efectele crizei financiare internaționale.

Aceste provocări au determinat managerii și consiliile de administrație să se concentreze asupra creării de valoare și a diferenței față de alți parametrii cum ar fi câștigurile. În plus, teoria financiară subliniază că scopul final al fiecărei firme îl reprezintă maximizarea averii acționarilor săi. Indicatori precum rata rentabilității economice a activelor și profitul net pe acțiune sunt utilizați ca măsuri a performanței într-un număr mare de firme, deși acești indicatori nu sunt corelați teoretic cu crearea de valoare.

În aceste condiții, ar trebui să fie utilizate rate financiare adecvate pentru a reflecta crearea de valoare și indicatori moderni în cadrul managementului bazat pe valoare care oferă o bună alternativă în prezent.

7. Indicatorul Solvabilitate

Indicatorul de solvabilitate exprimă gradul de acoperire a obligațiilor pe termen scurt, mediu și lung ale companiei din activele sale patrimoniale și din cadrul activelor care reprezintă parte a procesului de execuție, respectiv Corpurile C6 și C61, active aflate în patrimoniul companiilor Algorithm Residential S3 S.R.L și Administrare Active S.R.L..

$$\text{Solvabilitate} = \text{Total datorii} * 100 / \text{Total Active (Pasive)}$$

Standardul internațional ne arată că nivelul general maxim acceptat este de 0,7 sau 70% (prin utilizarea IFRS). În cazul nostru mergem pe asumarea și atingerea acestui indicator dacă este sub valoarea de 0,7 sau 70%.

8. Indicatorul Viteza de rotație a creditelor – furnizor

Indicatorul care exprimă viteza de rotație a creditelor – furnizor aproximează numărul de zile de creditare pe care compania îl obține de la furnizorii săi (se includ doar creditorii comerciali).

$$\text{Viteza de rotație a creditelor – furnizor} = \text{Sold mediu furnizori} * 365 / \text{Achiziții de bunuri (fără servicii)}$$

Aici trebui dată o valoare maximă a nr. de zile în așa fel încât să depășească zilele de scadență pentru plata facturilor.

Cei doi indicatori financiari vor avea o ciclicitate trimestrială, iar la raportările semestriale scopul acestora este de a oferi o imagine de ansamblu asupra fluxului de plăți al companiei și să se obțină un trend descendent al indicatorului de solvabilitate, respectiv o scădere a procentului de datorii în volum active de la raportare la raportare, iar pentru indicatorul dedicat vitezei de rotație a creditelor – furnizor evoluția soldului mediu exprimat în zile.

Tabel 10. Indicatori financiari de performanță

Indicator	Unitate de măsură	Calcul îndeplinire indicator	Valoare îndeplinire indicator	Coefficient de pondere ramura de indicatori
Solvabilitate	%	<p>$\text{Solvabilitate} = \text{Total datorii} * 100 / \text{Total Active (Pasive)}$</p> <p>Componenta din ecuație denumită Total Active reprezintă activele patrimoniale ale Algorithm Construcții S3 S.R.L. și activele care nu sunt deținute de companie, dar care reprezintă parte a procesului de execuție, respectiv Corpurile C6 și C61, active aflate în patrimoniul companiei Administrare Active S.R.L..</p> <p>Standardul internațional ne arată că nivelul general maxim acceptat este de 0,7 sau 70% (prin utilizarea IFRS).</p>	<p>Pentru semestrul 1 și 2: maxim 75%;</p> <p>Pentru semestrul 3 și 4: maxim 73%;</p> <p>Pentru semestrul 5 și 6: maxim 71%;</p>	60%

		În cazul nostru mergem pe asumarea și atingerea acestui indicator dacă este sub valoarea de 0,7 sau 70%.	Pentru semestrul 7 și 8: Maxim 70%.	
Viteza de rotație a creditelor - furnizor	Zile	Sold mediu furnizori * 365 / Achiziții de bunuri (fără servicii) Indicatorul aproximează numărul de zile de creditare pe care compania îl obține de la furnizorii săi (se includ doar creditorii comerciali).	30	40%

Tabel 11. Pondere indicatori în volumul de indicatori asumați și schemă parte de remunerație variabilă

Categorie indicator	Denumire indicator	Pondere în categorie	Pondere categorie în calcul componenta variabilă
Indicatori nefinanciari de performanță operaționali	Reducerea sărăciei și includerea în forța de muncă	40%	20%
	Dezvoltarea capacității angajaților	60%	
Indicatori nefinanciari de performanță de governanță corporativă	Nivelul de implementare a strategiei de management al riscurilor	40%	60%
	Realizarea și raportarea revizuirii la timp a managementului riscului	20%	
	Transparența și comunicarea pentru imaginea companiei	35%	
	Respectarea procesului de governanță corporativă	5%	
Indicatori de performanță financiari	Solvabilitate	30%	20%
	Viteza de rotație a creditelor - furnizor	25%	

Validarea proiectului Hala Laminor prin planul de administrare și indicatorii de performanță utilizați

Indicatorii de performanță utilizați în cadrul acestui plan de administrare au scopul de a nuanța performanțele consiliului de administrație și de a arăta îndeplinirea funcțională și efectivă a proiectului.

Pentru îndeplinirea indicatorilor nefinanciari de performanță din cadrul operațional prezentați avem următoarea abordare:

- 1. Indicatorul pentru reducerea sărăciei și includerea în forța de muncă** – acesta este considerat îndeplinit prin păstrarea a unui minim de angajați domiciliați pe raza Sectorului 3, aceștia fiind practic și beneficiari ai viitorului centrul social și cultural Hala Laminor. Procentul minim de angajați ai companiei Algorithm Construcții S3 va fi de minim 5% în semestrul 1 și 2 de raportare, minim 7% în semestrul 3 și 4, minim 8% în semestrul 5 și 6 și 10% în semestrul 7 și 8.
- 2. Indicatorul dezvoltarea capacității angajaților** – menținerea unei relații strânse cu angajații din execuție, dar și cu personalul de birou, această relație fiind menținută prin politici de resurse umane, iar evaluarea îndeplinirii acestui indicator se va face printr-un chestionar trimestrial 10 angajați din cadrul companiei cu un set de 15 de întrebări care au ca răspuns varianta DA sau NU, fiecare răspuns de DA are valoarea de 1 punct, iar indicatorul este considerat a fi îndeplinit dacă media răspunsurile este peste valoarea de 10 puncte.

Pentru îndeplinirea indicatorilor nefinanciari de performanță din segmentul de guvernare corporativă avem următoarea abordare:

- 1. Indicatorul nivelul de implementare a strategiei de management al riscurilor** – acest indicator este considerat îndeplinit prin completarea semestrială a unui formular pentru evaluarea nivelului de implementare a strategiei riscurilor (Anexa 2), după evaluarea în prealabil a Listei obiectivelor, activităților și riscurilor (Tabel 5), o analiză de risc prin utilizarea scalelor pentru evaluarea riscului (Figura 1, Figura 2, Figura 3 și Figura 4). Formularul are o ciclicitate semestrială și anuală și

include 16 întrebări cu răspunsul DA, NU sau NU SE APLICĂ. Fiecare răspuns DA este notat cu 1 punct, iar indicatorul este atins dacă suma punctelor depășește pentru primele 2 semestre 10 puncte și pentru următoarele semestre 12 puncte. Indicatorul este considerat atins dacă pentru primele 2 semestre valoarea acestuia depășește sau este egală cu 10, iar pentru semestrele următoare valoarea indicatorului este de egală sau depășește valoarea 12.

2. **Indicatorul realizarea și raportarea revizuirii la timp a managementului riscului** – acest indicator este atins prin întocmirea Registrului de Riscuri, planificarea Măsurilor de Control și conturarea unui Plan pentru implementarea Măsurilor de Control; indicatorul este considerat îndeplinit prin circularea în rândul procedurilor menționate anterior.
3. **Indicatorul privind transparența și comunicarea pentru imaginea companiei** – pentru a considera acest indicator ca fiind îndeplinit trebuie ca la nivel de companie să fie completat de către persoana împuternicită pentru a completa formularul de validare a indicatorului de transparență și comunicare pentru imaginea corectă a companiei. Pentru fiecare răspuns de DA se acordă un punct, iar formularul are 41 elemente care trebuie atinse. Se bifează fiecare acțiune desfășurată în perioada de raportare per coloana DA sau în caz că nu a fost desfășurată se bifează cu NU, fiecare răspuns negativ având 0 puncte. Fiecare acțiune nedeșfășurată (pentru că nu au apărut informații noi) se bifează cu NU E CAZUL.
4. **Indicatorul privind respectarea procesului de guvernare corporativă** – acest indicator este reprezentat de respectarea termenelor de raportare a tuturor indicatorilor asumați de către Consiliul de Administrație, respectiv în cazul de față a indicatorilor propuși și asumați de C.A..

Pentru îndeplinirea indicatorilor financiari de performanță avem următoarea abordare:

1. **Solvabilitate** – acest indicator ajută la estimarea gradului de acoperire a obligațiilor pe termen scurt, mediu și lung ale companiei și să arate “sănătatea” fluxului financiar de la bugetul Primăriei Sectorului 3.

- 2. Viteza de rotație a creditelor – furnizor** – acest indicator aproximează numărul de zile de creditare pe care compania îl obține în execuția financiară de la furnizorii săi. Numărul de zile trebuie să fie conform legislației în vigoare și să nu incapaciteze furnizorii în desfășurarea activității acestora.

Actualul plan de administrare reprezintă componenta principală în viziunea de management a consiliului de administrație al Algorithm Construcții S3 S.R.L. și în urma elaborării studiilor de fezabilitate viitoare pentru fiecare componentă dezvoltată în cadrul fostei platforme industriale Faur-Republica / 23 August se vor filtra printr-un proces de fine tuning datele disponibile, iar actualii indicatori de performanță asumați (financiari și nefinanciari) vor fi conturați prin adăugarea unora noi, relevanți proiectului desfășurat.

Evaluarea se va face anual de către specialiștii Primăriei Sectorului 3 și de entitățile direct implicate în proces și vizează atât execuția contractului de mandat, cât și a planului de administrare și management a companiei.

Indicatorii de performanță nefinanciari și financiari aprobați de departamentul de Guvernanță Corporativă din cadrul Primăriei Sectorului 3 constituie elemente față de care se determină îndeplinirea accederii la componenta variabilă a remunerației administratorilor Algorithm Construcții S3 S.R.L., iar mecanismul de calculare a cuantumului bonificației componente variabile este prezentat în cele ce urmează. Componenta variabilă a remunerației va avea la bază o sumă rezultată din diferența dintre Valoarea actualizată a construcției la finalizarea etapei finalizate minus Cheltuieli de execuție avute pe parcursul etapei finalizate, minus Valoarea actualizată a construcției la începutul etapei de execuție a proiectului Hala Laminor, rezultatul fiind ponderat cu un procent de 0.8 % din creșterea valorii care va reprezenta componenta variabilă a remunerației, formula de calcul fiind următoarea:

Componentă variabilă remunerație = (Valoare actualizată a construcției la final de etapă – Cheltuieli de execuție avute pe parcursul etapei finalizate – Valoare actualizată a construcției la început de etapă) * (procent variabil de 0.8%)

Procentul variabil de 0.8% este stabilit de comun acord între Consiliul de Administrație al Algorithm Construcții S3 S.R.L. și Consiliul Local al Primăriei Sectorului 3, acesta fiind stabilit la început de an de mandat pentru anul următor de execuție.

2. **Viteza de rotație a creditelor – furnizor** – acest indicator aproximează numărul de zile de creditare pe care compania îl obține în execuția financiară de la furnizorii săi. Numărul de zile trebuie să fie conform legislației în vigoare și să nu incapaciteze furnizorii în desfășurarea activității acestora.

Actualul plan de administrare reprezintă componenta principală în viziunea de management a consiliului de administrație al Algorithm Construcții S3 S.R.L. și în urma elaborării studiilor de fezabilitate viitoare pentru fiecare componentă dezvoltată în cadrul fostei platforme industriale Faur-Republica / 23 August se vor filtra printr-un proces de fine tuning datele disponibile, iar actualii indicatori de performanță asumați (financiari și nefinanciari) vor fi conturați prin adăugarea unora noi, relevanți proiectului desfășurat.

Evaluarea se va face anual de către specialiștii Primăriei Sectorului 3 și de entitățile direct implicate în proces și vizează atât execuția contractului de mandat, cât și a planului de administrare și management a companiei.

Indicatorii de performanță nefinanciari și financiari aprobați de departamentul de Guvernanță Corporativă din cadrul Primăriei Sectorului 3 constituie elemente față de care se determină îndeplinirea accederii la componenta variabilă a remunerației administratorilor Algorithm Construcții S3 S.R.L., iar mecanismul de calculare a cuantumului bonificației componente variabile este prezentat în cele ce urmează. Componenta variabilă a remunerației va avea la bază o sumă rezultată din diferența dintre Valoarea actualizată a construcției la finalizarea etapei finalizate minus Cheltuieli de execuție avute pe parcursul etapei finalizate, minus Valoarea actualizată a construcției la începutul etapei de execuție a proiectului Hala Laminor, rezultatul fiind ponderat cu un procent de din creșterea valorii, variabil anual pe durata celor patru ani de mandate, care va reprezenta componenta variabilă a remunerației, formula de calcul fiind următoarea:

$$\text{Componentă variabilă remunerație totală} = (\text{Valoare actualizată a construcției la final de etapă} - \text{Cheltuieli de execuție avute pe parcursul etapei finalizate} - \text{Valoare actualizată a construcției la început de etapă}) * (\text{procent variabil})$$






Valoarea procentului variabil va fi de 0.8% pentru anul 2018, stabilită de comun acord între Consiliul de Administrație al Algorithm Construcții S3 S.R.L. și Consiliul Local al Primăriei Sectorului 3, iar pentru următorii trei ani va fi stabilită la sfârșit de an de mandat pentru anul următor de execuție.

Distribuția componentei variabile a remunerației către membri Consiliului de Administrație și a angajaților implicații în buna desfășurare a etapelor care au ca obiectiv final construcția obiectivului social și cultural Hala Laminor se va face conform următorului algoritm:

- Președintele C.A. este remunerat cu 80% din componenta variabilă a remunerației;
- Ceilalti membri ai Consiliului de Administrație (exceptand Presedintele C.A.) sunt remunerati cu 20% din componenta variabilă a remunerației, aceasta fiind distribuită în cote egale, respectiv câte 5% la fiecare membru al C.A.-ului.

Acest Plan de administrare a fost aprobat de către Consiliul de Administrație al companiei Algorithm Construcții S3 S.R.L. în data de 30.03.2018..., în cadrul ședinței de C.A. și este propus ca road-map (foaie de parcurs) pentru îndeplinirea Scrisorii de Așteptări, atingerea obiectivelor propuse în mandatul actualului Consiliu de Administrație, respectiv finalizarea tuturor etapelor care au ca scop punerea în funcțiune a centrului cultural și social Hala Laminor și se supune hotărârilor și deciziilor Autorității publice tutelare, Primăria Sectorului 3 a Municipiului București.

Avizat Consiliu de Administrație Algorithm Construcții S3 S.R.L.:

Nume	Semnătură:	Data:
Cosocariu Alexandru Dan:		<u>30.03.2018</u>
Dede Daniela:		<u>30.03.2018</u>
Matache Doina Florentina:		<u>30.03.2018</u>
Marinescu Gabriel Mircea:		<u>30.03.2018</u>
Ușurelu Gabriel Alexandru:		<u>30.03.2018</u>