

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



Plan de administrare

2022 – 2026

Proiect: centrul social și de agrement Hala Laminor

București

2022

Algorithm Constructii S3

Bd. Basarabia, nr 256, Corp C1, Sector 3

Bucuresti, Romania

E-mail: office@acs3.ro

Web: www.acs3.ro

Tel: (004) 0723.608.704

Date Fiscale:

CIF RO37714360

RC J40/8651/2017

IBAN RO32BTRLRONCRT0414912701

Banca Transilvania

1

CUPRINS:

	Pagina
1.Prezentare companie Algorithm Constructii S3 S.R.L.	4
1.1. Conducerea companiei	8
1.2. Administrarea companiei	10
1.3. Viziunea asupra administrării companiei	13
2.Fundamentarea realizării proiectului Hala Laminor	15
2.1. Obiectivul general al Consiliului de Administrație	15
2.2. Sursa de finanțare	18
2.3. Strategia de marketing	19
2.4. Strategia zonală de dezvoltare	19
2.5. Descrierea centrului social și de agrement	21
3.Conformitatea actualului Plan de Administrare comparat cu caracteristicile Scrisorii de Așteptări	23
3.1. Politica de dividende din profitul net aplicabilă întreprinderii publice	24
3.2. Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	26
3.3. Așteptări privind calitatea și siguranța produselor și serviciilor prestate de companie	27
3.4. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative	30
4.Indicatorii de performanță propuși în execuția Planului de Administrare și finalizării proiectului Hala Laminor	33
4.1.Indicatori nefinanciari de performanță operaționali	33
4.1.1.Indicatorul privind includerea în forța de muncă	33
4.1.2.Indicatorul privind dezvoltarea capacității angajaților	34
4.2.Indicatori nefinanciari de performanță – ramura guvernanta corporativă	38
4.2.1.Indicatorul privind nivelul de implementare al strategiei de management al riscurilor	39

Identificarea riscurilor	43
Evaluarea riscurilor	49
Gestionarea riscurilor	52
4.2.2.Indicatorul asociat realizării și raportării revizuirii la timp a managementului riscului	54
Strategii aplicabile managementului riscului	55
Planul de implementare a măsurilor de control	56
4.2.3.Indicatorul privind transparență și comunicarea pentru imaginea companiei	61
Caracteristicile politicii de transparență și comunicare	62
Norme de aplicare	63
4.2.4.Indicatorul privind respectarea procesului de guvernanță corporativă	66
4.3.Indicatori financiari de performanță	70
4.3.1.Indicatorul de cost cu recrutarea unitară	71
4.3.2.Indicatorul de solvabilitate	71
4.3.3.Indicatorul privind viteza de rotație a creditelor - furnizor	72
4.3.4.Indicatorul privind rata profitabilității	72
5. Validarea proiectului Hala Laminor prin Planul de Administrare și indicatorii de performanță utilizați	76
5.1.Remunerarea variabilă pentru finalizarea centrului social și de agrement Hala Laminor	79
5.2.Remunerarea variabilă pentru afaceri ce nu țin de proiectul Hala Laminor	80

PLAN DE ADMINISTRARE

ALGORITHM CONSTRUCȚII S3 S.R.L.

Adresă: Bulevardul Basarabia, nr. 256, corp C1, sector 3, București

1. 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.

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.

Obiecte de activitate secundare:

- 3811 Colectarea deșeurilor nepericuloase;
- 3831 Demontarea (dezasamblarea) mașinilor și echipamentelor scoase din uz pentru recuperarea materialelor;
- 3832 Recuperarea materialelor reciclabile sortate;
- 4110 Dezvoltare (promovare) imobiliară;
- 4120 Lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale;
- 4211 Lucrări de construcții a drumurilor și autostrăzilor;
- 4212 Lucrări de construcții a căilor ferate de suprafață și subterane;

Algorithm Constructii S3
Bd. Basarabia, nr 256, Corp C1, Sector 3
Bucuresti, Romania
E-mail: office@acs3.ro
Web: www.acs3.ro
Tel: (004) 0723.608.704

Date Fiscale:
CIF RO37714360
RC J40/8651/2017
IBAN RO32BTRLRONCRT0414912701
Banca Transilvania

4

Datele dumneavoastră personale sunt prelucrate de Algorithm Construcții S3 în conformitate cu Regulamentul Uniunii Europene 679/2016 în scopul îndeplinirii atribuțiilor legale. Datele pot fi dezvăluite unor terți în baza unui temei legal justificat. Vă puteți exercita drepturile prevazute în Regulamentul UE679/2016, printr-o cerere scrisă, semnată și datată transmisă pe adresa Algorithm Construcții S3.

- 4213 Construcția de poduri și tuneluri;
- 4221 Lucrări de construcții a proiectelor utilitare pentru fluide;
- 4222 Lucrări de construcții a proiectelor utilitare pentru electricitate și telecomunicații;
- 4291 Construcții hidrotehnice;
- 4299 Lucrări de construcții a altor proiecte ingineresti n.c.a.;
- 4311 Lucrări de demolare a construcțiilor;
- 4312 Lucrări de pregătire a terenului;
- 4313 Lucrări de foraj și sondaj pentru construcții;
- 4321 Lucrări de instalații electrice;
- 4322 Lucrări de instalații sanitare, de încălzire și de aer condiționat;
- 4329 Alte lucrări de instalații pentru construcții;
- 4331 Lucrări de ipsoserie;
- 4332 Lucrări de tâmplărie și dulgherie,
- 4333 Lucrări de pardoserie și placare a pereților;
- 4334 Lucrări de vopsitorie, zugrăveli și montări de geamuri;
- 4339 Alte lucrări de finisare;
- 4391 Lucrări de învelitori, șarpante și terase la construcții;
- 4399 Alte lucrări speciale de construcții n.c.a.;
- 4520 Întreținerea și repararea autovehiculelor;
- 4613 Intermedieri în comerțul cu material lemnos și materiale de construcții;
- 4671 Comerț cu ridicata al combustibililor solizi, lichizi și gazoși al produselor derivate;
- 4672 Comerț cu ridicata al metalelor și minereurilor metalice;

Algorithm Constructii S3

Bd. Basarabia, nr 256, Corp C1, Sector 3
Bucuresti, Romania
E-mail: office@acs3.ro
Web: www.acs3.ro
Tel: (004) 0723.608.704

Date Fiscale:

CIF RO37714360
RC J40/8651/2017
IBAN RO32BTRLRONCRT0414912701
Banca Transilvania

5

- 4673 Comerț cu ridicata al materialului lemnos și a materialelor de construcții și echipamentelor sanitare;
- 4674 Comerț cu ridicata al echipamentelor și furniturilor de fierărie pentru instalații sanitare și de încălzire;
- 4675 Comerț cu ridicata al produselor chimice;
- 4676 Comerț cu ridicata al altor produse intermediare;
- 4677 Comerț cu ridicata al deșeurilor și resturilor;
- 4690 Comerț cu ridicata nespecializat;
- 4939 Alte transporturi terestre de călători n.c.a.;
- 4941 Transporturi rutiere de mărfuri;
- 4942 Servicii de montare;
- 5210 Depozitări;
- 5221 Activități de servicii anexe pentru transporturi terestre;
- 5224 Manipulări;
- 5229 Alte activități anexe transporturilor;
- 5590 Alte servicii de cazare (cazare temporară);
- 5629 Alte servicii de alimentație n.c.a. (cantină în regie proprie);
- 6810 Cumpărarea și vânzarea de bunuri imobiliare proprii;
- 6820 Închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate;
- 7111 Activități de arhitectură;
- 7112 Activități de inginerie și consultanță tehnică legate de acestea;
- 7120 Activități de testări și analize tehnice;
- 7410 Activități de design specializat;
- 7711 Activități de închiriere și leasing de autoturisme și autovehicule rutiere ușoare;

Algorithm Constructii S3

Bd. Basarabia, nr 256, Corp C1, Sector 3
Bucuresti, Romania
E-mail: office@acs3.ro
Web: www.acs3.ro
Tel: (004) 0723.608.704

Date Fiscale:

CIF RO37714360
RC J40/8651/2017
IBAN RO32BTRLRONCRT0414912701
Banca Transilvania

6

- 7712 Activități de închiriere și leasing de autovehicule grele;
- 7721 Activități de închiriere și leasing cu bunuri recreative și echipament sportiv;
- 7729 Activități de închiriere și leasing cu alte bunuri personale și gospodărești n.c.a.;
- 7729 Activități de închiriere și leasing cu alte bunuri personale și gospodărești n.c.a.;
- 7731 Activități de închiriere și leasing cu mașini și echipamente agricole;
- 7739 Activități de închiriere și leasing cu alte mașini, echipamente și bunuri tangibile;
- 8010 Activități de protecție și gardă;
- 8020 Activități de servicii privind sistemele de securizare;
- 8121 Activități generale de curățenie a clădirilor;
- 8122 Activități specializate de curățenie;
- 8129 Alte activități de curățenie;
- 8230 Activități de organizare a expozițiilor, târgurilor și congreselor;
- 9001 Activități de interpretare artistică (spectacole)
- 9002 Activități suport pentru interpretarea artistică (spectacole)
- 9004 Activități de gestionare a sălilor de spectacole;
- 9101 Activități ale bibliotecilor și arhivelor;
- 9102 Activități ale muzeelor;
- 9103 Gestionarea monumentelor, clădirilor istorice și a altor obiective de interes public;
- 9311 Activități ale bazelor sportive;
- 9313 Activități ale centrelor de fitness;
- 9319 Alte activități sportive;
- 9321 Bânci și parcuri de distracții;

Algorithm Constructii S3

Bd. Basarabia, nr 256, Corp C1, Sector 3
Bucuresti, Romania
E-mail: office@acs3.ro
Web: www.acs3.ro
Tel: (004) 0723.608.704

Date Fiscale:

CIF RO37714360
RC J40/8651/2017
IBAN RO32BTRLRONCRT0414912701
Banca Transilvania

7

- 9329 Alte activități recreative și distractive n.c.a.;
- 9609 Alte activități de servicii n.c.a..

Obiectul de activitate al Societății nu este limitat, poate fi modificat prin extinderea sau restrângerea sa conform hotărârii Adunării Generale a Asociațiilor Societății și dispozițiilor Legii Societăților. Societatea poate desfășura orice activități care sunt legate în mod direct sau indirect de obiectul principal de activitate sau de activitățile secundare.

Capitalul social total subscris și vărsat al Societății este de 342.900.000 lei, aport în numerar, fiind divizat în 68.580 părți sociale, fiecare cu valoarea nominală de 5.000 lei, subscris și vărsat în numerar de Asociați, după cum urmează:

- Algorithm Residential S3 S.R.L. deține 58.580 părți sociale în valoare totală de 292.900.000 lei (85,4185% din capitalul social total);
- SD3 – Salubritate și Dezăpezire S3 S.R.L. deține 10.000 părți sociale în valoare totală de 50.000.000 lei (14,5815% din capitalul social total).

1.1. Conducerea companiei

Adunarea Generală a Asociațiilor este organul de conducere a societății și ia decizii atât în privința activităților societății, cât și referitor la politicile sale economice și comerciale. Adunarea Generală a Asociațiilor este organizată prin convocarea tuturor asociațiilor.

Adunarea Generală a Asociațiilor are următoarele atribuții principale:

- Hotărăște modificarea Actului Constitutiv;
- Hotărăște schimbarea obiectului de activitate al Societății;
- Hotărăște majorarea sau reducerea capitalului social;
- Hotărăște asupra însușirii rezultatelor anuale;
- Hotărăște cu privire la fuzionarea, divizarea, sau dizolvarea societății;

- Numește, revocă și descarcă de gestiune Administratorii și acordă putere de reprezentare oricărui reprezentant;
- Examinează, aprobă și modifică bilanțul și contul de profit și pierderi, după analizarea raportului Consiliului de Administrație;
- Aprobă programul de activitate și bugetul societății (inclusiv investițiile și finanțările), modifică planul de activitate și bugetul și stabilește politica de prețuri (remunerația pentru activitățile societății);
- Numește cesionarii societății, le stabilește remunerația, îi descarcă de gestiune și îi revocă;
- la hotărâri cu privire la crearea și desființarea filialelor, reprezentanțelor, agențiilor, punctelor de lucru și a altor asemenea sedii secundare, dacă aceste hotărâri nu au fost stabilite prin bugetul societății;
- la hotărâri în ceea ce privește împrumuturile bancare și acordarea de garanții;
- Hotărăște asupra investițiilor importante ale Societății care depășesc 100.000 (una sută mii) Euro inclusiv TVA pentru fiecare investiție sau pentru toate investițiile în cursul unui an, dacă astfel de investiții nu au fost prevăzute în prealabil în buget;
- Hotărăște cu privire la acționarea în justiție a Administratorilor și/sau a cenzorilor pentru pagube pricinuite societății;
- Hotărăște în orice altă problemă importantă privind activitatea societății.

1.2. Administrarea companiei

Societatea este administrată de un Consiliu de Administrație format în situația actuală a acestui plan din 3 membri, condus de un Președinte care va coordona activitatea de administrare a societății. Mandatul conferit membrilor Consiliului de Administrație este pe perioadă determinată de 4 ani, care poate fi prelungit succesiv, pentru aceeași perioadă de timp în condițiile prevăzute la art. 28 alin. (7) din O.U.G. nr. 109/2011, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

Consiliul de Administrație va avea ca principală preocupare satisfacerea clienților săi, prin administrarea activităților unității în vederea creșterii eficacității și eficienței activității.

În acest context Consiliul de Administrație își propune următoarele obiective:

- creșterea eficacității activității prin anticiparea cerințelor clienților, respectiv completarea și dezvoltarea serviciilor;
- creșterea eficienței prin reducerea pierderilor și o bună organizare internă;
- îmbunătățirea calității serviciilor;
- consolidarea relațiilor cu clienții și creșterea gradului lor de încredere, prin furnizarea de servicii de calitate și în timp util.

Atribuțiile Consiliului de Administrație și ale membrilor acestuia în administrarea societății sunt în următoarele:

- Administrarea întreprinderii publice prin supravegherea funcționării unor sisteme prudente și eficiente de control, care să permită evaluarea și gestionarea riscurilor;
- Aprobarea strategiei de dezvoltare a întreprinderii publice, prin asigurarea existenței resurselor financiare și umane necesare pentru atingerea obiectivelor strategice și supravegherea conducerii executive a întreprinderii publice;

- Asigurarea că întreprinderea publică își îndeplinește obligațiile legale și către părțile interesate;
- Asigurarea faptului că informația financiară produsă de întreprinderea publică este corectă și că sistemele de control financiar și management al riscului sunt eficace;
- Aprobarea operațiunilor juridice care depășesc valoarea de 10.000 Euro exclusiv TVA, dar rămân sub pragul de 100.000 Euro, inclusiv TVA, echivalent în lei la cursul de schimb al BNR din data aprobării operațiunii, indiferent dacă este o operațiune singulară sau succesivă;
- Elaborarea rapoartelor anuale și a altor raportări, în condițiile legii.

Sunt în competența Președintelui Consiliului de Administrație deciziile privind:

- Determinarea liniilor directoare esențiale în dezvoltarea societății, în conformitate cu obiectul și scopurile activității acesteia;
- Aprobarea planurilor și măsurilor privind instruirea personalului angajat al societății precum și aprobarea suplimentării personalului angajat sau a desfacerii contractelor individuale de muncă;
- Înaintarea de propuneri Adunării Generale pentru numirea, determinarea sau înlocuirea membrilor Consiliului de administrație;
- Numirea persoanelor ce vor ocupa funcțiile de conducere, administrare sau execuție și stabilirea competențelor aferente acestor funcții;
- Aprobarea planurilor lunare și trimestriale de încasări și plăți;
- Aprobarea încheieri de acte juridice în numele și în contul societății, prin care să dobândească bunuri pentru acesta sau să înstrăineze, să închirieze, să schimbe ori să constituie în garanție bunuri aflate în patrimonial societății, a căror valoare nu depășește echivalentul în lei a sumei de 100.000 de Euro inclusiv TVA. Operațiunea

a cărei valoare depășește echivalentul în lei a sumei de 100.000 de Euro inclusiv TVA la data încheierii actului juridic va putea fi încheiată numai cu aprobarea Adunării Generale;

- Aprobarea operațiunilor juridice care nu depășesc valoarea de 10.000 Euro exclusiv TVA, echivalent în lei la cursul de schimb al BNR din data aprobării operațiunii, indiferent dacă este o operațiune singulară sau succesivă;
- Încheierea de acte juridice în numele și în contul societății cu profesioniști, alte entități juridice privind prestarea de servicii necesare Societății Algorithm Construcții S3 S.R.L. în vederea bunei funcționări a societății.

Se regăsește în competența Consiliului de Administrație deciziile privind:

- Funcționării societății, condiționată de necesitatea restructurării societății;
- Stabilirea nivelului de salarizare și alte drepturi, în condițiile legii, pentru personal;
- Aprobarea structurii organizatorice și a numărului de posturi necesare în vederea bunei funcționări;
- Reorganizarea și aprobarea organigramei conform cerințelor situației economice sau a îmbunătățirii performanței companiei;
- Aprobarea sancțiunilor pecuniare sau de altă natură pentru personalul angajat;
- Întocmirea, în fiecare an, în atenția Adunării Generale, în termen de cel mult 3 luni de la închiderea exercițiului financiar anterior, a raportului cu privire la activitatea societății, precum și a proiectului de program de activitate și a proiectului de buget de venituri și cheltuieli pe exercițiul financiar următor;
- Mutarea sediului social și înființarea/desființarea de filiale și sedii secundare, reprezentanțe, agenții, puncte de lucru sau alte asemenea unități fără personalitate juridică;

- Executarea oricăror alte acțiuni date în competența sa, potrivit legi, de către Adunarea Generală.

1.3. Viziunea asupra administrării companiei

Președintele împreună cu Consiliul de Administrație al societății Algorithm Construcții S3 S.R.L vor asigura un management performant, fructificând toate oportunitățile, atât la nivelul mediului intern al firmei, cât și la nivelul extern, în vederea dezvoltării economice și a diversificării activității în cadrul industriei de profil.

În acest sens aceștia vor întreprinde acțiuni adecvate pentru a se achita la cele mai înalte standarde de responsabilități socio-economice, astfel încât să servească cât mai bine interesele clienților, asociaților și salariaților.

Ca administratori ai Algorithm Construcții S3 S.R.L. ne propunem să ducem societatea spre un etalon al calității serviciilor, prin obținerea și menținerea unui sistem de elită în furnizarea serviciilor către beneficiar și toate părțile interesate, în acord cu toate standardele și normele de calitate.

În îndeplinirea obiectivelor generale și specifice asumate, vom avea în vedere un set de valori: respectarea legislației, profesionalism și calitate în întreaga activitate, alinierea permanentă la sistemele de management, transparență, integritate, eficiență, egalitate de șanse și responsabilitate socială.

Relațiile și comunicarea dintre autoritatea publică tutelară, acționari și organele de administrare și conducere a societății se vor realiza în conformitate cu prevederile legislației aplicabile în domeniu și vor avea la bază următoarele:

- Principiul profesionalismului – îndeplinirea atribuțiilor cu maxim de eficiență și eficacitate conform competențelor deținute și ținând cont de cerințele legale de reglementare în vigoare;
- Principiul integrității – adoptarea unui comportament bazat pe respect, imparțialitate, obiectivitate, onestitate, egalitate de șanse și nediscriminare va fi o prioritate;
- Principiul transparenței - principiu conform căruia activitățile desfășurate vor fi transparente și accesibile AGA și cetățeanului, garantând accesul neîngrădit la informațiile de interes public, conducând astfel la îmbunătățirea capacității societății de a furniza servicii de calitate.
- Principiul managementului participativ - deciziile luate de către Consiliul de Administrație vor fi în concordanță cu hotărârile Adunării Generale a Asociaților;
- Performanță și asumarea răspunderii - preocuparea permanentă în implementarea planului de administrare și îndeplinirea obiectivelor stabilite;
- Profesionalism - exercitarea mandatului cu prudența și diligența unui bun administrator, prin îmbunătățirea continuă a serviciilor pe care societatea le desfășoară, urmărindu-se dezvoltarea acestora.

2. Fundamentarea realizării proiectului Hala Laminor

2.1. Obiectivul general al Consiliului de Administrație

Acest plan de administrare reprezintă viziunea asupra reabilitării și construirii unui spațiu multi-scop cu valențe de centru economic, 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 teritoriala Faur-Republica/23 August prin combaterea sărăciei și a excluziunii sociale prin implicarea comunității. Dezvoltarea centrului economic, 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-medicele, 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.

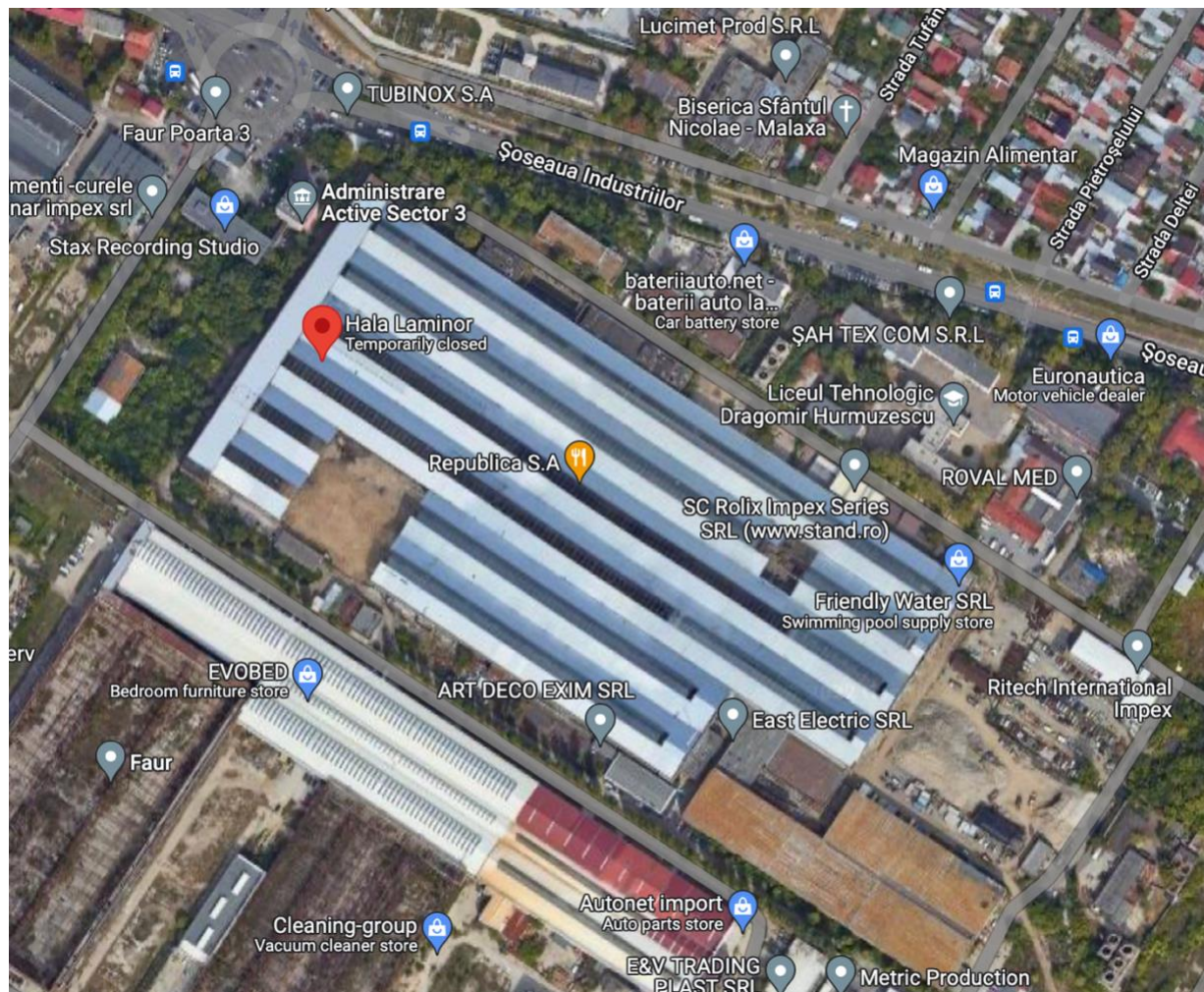
Reabilitarea și punerea în funcțiune a parcului industrial sub o nouă formă de organizare atractivă pentru populație va duce la atragerea populației care lucrează sau muncește în zonă spre acest nou punct de atracție. Noul centru cultural și social se regăsește pe fosta platforma

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.

Figura 1. Observație a planului inițial al viitorului centru social și de agrement Hala Laminor (Google Maps – Ianuarie 2018)



Figura 2. Observație a planului actual al viitorului centru social și de agrement Hala Laminor (Google Maps – August 2022)



Algorithm Constructii S3
Bd. Basarabia, nr 256, Corp C1, Sector 3
Bucuresti, Romania
E-mail: office@acs3.ro
Web: www.acs3.ro
Tel: (004) 0723.608.704

Date Fiscale:
CIF RO37714360
RC J40/8651/2017
IBAN RO32BTRLRONCRT0414912701
Banca Transilvania

17

Datele dumneavoastră personale sunt prelucrate de Algorithm Construcții S3 în conformitate cu Regulamentul Uniunii Europene 679/2016 în scopul îndeplinirii atribuțiilor legale. Datele pot fi dezvăluite unor terți în baza unui temei legal justificat. Vă puteți exercita drepturile prevăzute în Regulamentul UE679/2016, printr-o cerere scrisă, semnată și datată transmisă pe adresa Algorithm Construcții S3.

Figura 3. Observație 3D a planului final al viitorului centru social și de agrement Hala Laminor



2.2. Sursa de finanțare

Bugetul de construcție, execuție și punere în funcțiune a viitorului centru social și de agrement este dispusă și construită de către Primăria Sectorului 3, efectiv prin includerea în bugetele anuale pentru anii 2017 – 2022 (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.

Algorithm Constructii S3
Bd. Basarabia, nr 256, Corp C1, Sector 3
Bucuresti, Romania
E-mail: office@acs3.ro
Web: www.acs3.ro
Tel: (004) 0723.608.704

Date Fiscale:
CIF RO37714360
RC J40/8651/2017
IBAN RO32BTRLRONCRT0414912701
Banca Transilvania

18

2.3. 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 social și de agrement 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 economic, 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 social și de agrement Hala Laminor putem nuanța că acesta reprezintă o oportunitate pe piața 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 regăsim viitorul centru cultural și social. Un prim pas a fost efectuat prin contractul de închiriere multi-anual cu unul din principalii jucători globali în organizarea de evenimente/festivaluri cu tematică muzicală.

2.4. 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

Algorithm Constructii S3

Bd. Basarabia, nr 256, Corp C1, Sector 3
Bucuresti, Romania
E-mail: office@acs3.ro
Web: www.acs3.ro
Tel: (004) 0723.608.704

Date Fiscale:

CIF RO37714360
RC J40/8651/2017
IBAN RO32BTRLRONCRT0414912701
Banca Transilvania

19

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, de aici pornind și baza executării acestui proiect în anul 2017. 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.

Strategia de dezvoltare durabilă a Sectorului 3 al municipiului București pentru perioada 2021-2027 a fost aprobată prin HCLS 3 nr. 146 din 24.06.2021. Prin strategia de dezvoltare durabilă a Sectorului 3 se urmărește obținerea unor rezultate care să soluționeze o parte din problemele socio-economice identificate, aducând totodată beneficii pentru întreaga comunitate. Astfel de rezultate se referă la dezvoltarea economiei locale prin valorificarea creativă a resurselor, revitalizarea spațiului urban, îmbunătățirea accesului la servicii medicale și educaționale sau dezvoltarea infrastructurii de bază.

Societatea Algorithm Construcții S 3 SRL a fost înființată cu scopul de a executa lucrările de punere în siguranță a obiectivului „Hala Laminor”, Fabrica de Tevi Republica, corpurile C1, C2, C3, C4, C5, C6, C61 (restaurare, conservare și construire, parcare subterană cu circulațiile aferente în subsolul Halei, monument istoric), lucrări îndreptate spre finalizarea și punerea în funcțiune a centrului social și de agrement Hala Laminor.

Oportunitatea adusă de centrul social și de agrement 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.

2.5. Descrierea centrului social și de agrement

Centrul social și de agrement 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 reeicientizarea 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 social și de agrement este 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 social și de agrement 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

3. Conformitatea actualului Plan de Administrare comparat cu caracteristicile Scrisorii de Așteptări

Societatea Algorithm Construcții S3 S.R.L. își asumă continuarea procesului de re tehnologizare a proceselor de producție, de creștere a productivității muncii și a calității produselor și serviciilor, având ca scop eficientizarea proceselor de edificare a construcțiilor care vor constitui proiectele de investiții ale acesteia. Consiliul de Administrație al societății va urmări să creeze o ambianță propice activității pentru toți salariații societății împreună cu utilizarea eficientă a activelor societății. Obiectivele societății sunt centrate pe creșterea performanțelor de ansamblu ale societății prin realizarea indicatorilor de performanță, dar și realizarea de noi investiții din surse proprii sau surse atrase care să asigure reducerea costurilor de producție și a serviciilor.

Obiective stabilite pentru societate:

1. Eficiența economică:

- Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor să se realizeze cu costuri minime;
- Promovarea unei politici de stabilire a prețurilor astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare.

2. Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor:

- Modernizarea bazei materiale a societății care să permită derularea activităților în parametri de eficiență;
- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către client;

- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi.
3. Orientarea către client:
 - Preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse.
 4. Competență profesională:
 - Creșterea eficienței generale a companiei printr-o corectă dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
 - Instruirea permanentă a personalului pentru creșterea gradului de profesionalism;
 - Crearea unui mediu favorabil învățării în companie și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne prin oferirea de oportunități materiale și de training.
 5. Grija pentru mediu:
 - Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului.

3.1. Politica de dividende din profitul net aplicabilă întreprinderii publice

În conformitate cu ordonanța nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează pe următoarele destinații, dacă prin legi speciale nu se prevede altfel:

- rezerve legale;
- alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;

- acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți, cu excepția pierderii contabile reportate provenite din ajustările cerute de aplicarea IAS 29 «Raportarea financiară în economiile hiperinflaționiste», potrivit Reglementărilor contabile conforme cu Standardele internaționale de raportare financiară și Reglementărilor contabile armonizate cu Directiva Comunităților Economice Europene nr. 86/635/CEE și cu Standardele Internaționale de Contabilitate aplicabile instituțiilor de credit;
- constituirea surselor proprii de finanțare pentru proiectele cofinanțate din împrumuturi externe, precum și pentru constituirea surselor necesare rambursării ratelor de capital, plății dobânzilor, comisioanelor și a altor costuri aferente acestor împrumuturi externe;
- alte repartizări prevăzute de lege;
- participarea salariaților la profit; societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și regiile autonome care s-au angajat și au stabilit prin bugetele de venituri și cheltuieli obligația de participare la profit, ca urmare a serviciilor angajaților lor în relație cu acestea, pot acorda aceste drepturi în limita a 10% din profitul net, dar nu mai mult de nivelul unui salariu de bază mediu lunar realizat la nivelul agentului economic, în exercițiul financiar de referință;
- minimum 50% vărsăminte la bugetul de stat sau local, în cazul regiilor autonome, ori dividende, în cazul societăților naționale, companiilor naționale și societăților comerciale cu capital integral sau majoritar de stat;
- profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute la punctele anterioare se repartizează la alte rezerve și constituie sursă proprie de finanțare, putând fi redistribuit ulterior sub formă de dividende sau vărsăminte la bugetul de stat sau local în cazul regiilor autonome.

3.2. Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice

Consiliul de Administrație al Algorithm Construcții S3 S.R.L. urmărește îndeplinirea politicii de investiții supervizate de către Autoritatea Publică Tutelară, prin:

- Aprobarea cheltuielilor viitoare de capital necesare îndeplinirii obiectivelor societăți cu respectarea legislației în vigoare privitoare la fundamentarea, aprobarea investițiilor publice și a dispozițiilor legale privind protecția mediului;
- Luarea măsurilor necesare pentru achitarea cu prioritate a obligațiilor la bugetul de stat, local, la bugetul asigurărilor sociale de stat, a măsurilor pentru prevenirea înregistrării de plăți restante către furnizori și implicit, înregistrarea de cheltuieli suplimentare - majorări penalități de întârziere, dobânzi, etc.;
- Îmbunătățirea procedurilor de colectare a creanțelor care să se adreseze clienților cu voință redusă de plată;
- Implementarea metodelor corespunzătoare pentru creșterea gradului de satisfacere a exigențelor clienților, pentru îmbunătățirea calității serviciilor furnizate;
- Implementarea măsurilor corespunzătoare pentru reducerea costurilor, pentru creșterea productivității muncii și creșterea performanțelor societății;
- Măsuri de administrare optimă a infrastructurii.

În cadrul Consiliului de Administrație și a comitetelor consultative constituite în cadrul consiliului se analizează situația financiară a companiei, perspectivele și evoluțiile, premisele și gradul de realizare a indicatorilor de eficiență și performanță stabiliți prin Planul de Administrare ca instrument de conducere. Indicatorii de performanță din Planul de Administrare se raportează semestrial, stabilirea gradului de îndeplinire se face după aprobarea situațiilor financiare anuale. Membrii Consiliului de Administrație au obligația să înștiințeze acționarii în cazul în care se constată o deviere de la indicatorii de performanță stabiliți. Membrii consiliului de administrație

au obligația să întocmească și să înainteze acționarilor informațiile din raportările prevăzute de Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice. Astfel, comunicarea dintre autoritatea publică tutelară și întreprinderea publică se va face periodic, vizând în principal gradul de îndeplinire a obiectivelor și evoluția indicatorilor de performanță. În cazul imposibilității/abaterii de la îndeplinirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță stabiliți în contractele de mandat, membrii consiliului de administrație au obligația de a notifica în scris autoritatea publică tutelară cu privire la cauzele care au determinat nerealizarea și impactul asupra obiectivelor și indicatorilor de performanță.

3.3. Așteptări privind calitatea și siguranța produselor și serviciilor prestate de companie

Administratorii care formează Consiliul de Administrație al companiei Algorithm Construcții S3 S.R.L. urmăresc următoarele elemente necesare de îndeplinit prin stilul de management abordat și întărit și cuantificat prin indicatorii de performanță utilizați, după cum urmează:

- **Planificarea calității:** Funcția de planificare se constituie din procesele care definesc principalele obiective ale societății în domeniul calității, resursele și mijloacele necesare realizării acestora. Planificarea obiectivelor și acțiunilor ce vor fi întreprinse pe linia calității poate fi în funcție de nivelul la care sunt stabilite obiectivele, strategică și operativă. Prin planificarea strategică sunt formulate principiile de baza, orientările generale ale societății în domeniul calității care se vor regăsi în politica calității pe care o adopta conducerea superioară, iar concretizarea acestora se realizează la nivel operativ prin planificarea operațională. Tot la acest nivel se desfășoară planificarea internă și cea externă a calității societății. Planificarea internă

urmărește stabilirea caracteristicilor produselor la nivelul cerințelor utilizatorilor și dezvoltarea proceselor care să facă posibilă realizarea acestor caracteristici. Prin planificarea externă se identifică clienții și se stabilesc cerințele. Informațiile necesare se obțin din studiile de marketing;

- **Organizarea activităților care asigură calitatea:** Se va realiza prin determinarea structurilor administrative, alocarea resurselor și aplicarea sistemelor și metodelor care vor permite realizarea calității propuse;
- **Coordonarea activităților prin care se asigură calitatea:** Funcția este determinată de procesele prin care se armonizează deciziile și acțiunile societății și ale subsistemelor sale referitoare la calitate, în scopul realizării obiectivelor definite prin sistemul calității. Asigurarea unei coordonări eficiente este condiționată de existența unei comunicări bilaterale și multilaterale adecvate în toate procesele care vizează managementul calității;
- **Antrenarea personalului pentru realizarea obiectivelor calității:** În acest scop conducerea societății va iniția o serie de acțiuni prin care se mobilizează întregul personal la realizarea obiectivelor planificate în domeniul calității. Antrenarea salariaților se face prin motivare printre care primele și evidențierile pentru propunerile de îmbunătățire a calității sunt cele mai utilizate;
- **Ținerea sub control, asigurarea și îmbunătățirea calității:** Este asigurată prin activitățile de supraveghere a desfășurării proceselor și de evaluare a rezultatelor în domeniul calității în fiecare fază a procesului de execuție a produsului/serviciului, în scopul eliminării eventualelor deficiențe și prevenirii apariției acestora în fazele următoare ale procesului de adăugare de valoare. Standardul ISO 9000 precizează că este activitatea de examinare sistemică efectuată pentru a cunoaște în ce măsură o entitate este capabilă să satisfacă cerințele specificate. Standardul definește și

activitățile specifice de ținere sub control a calității entităților. Astfel, prin supravegherea calității se înțelege monitorizarea și verificarea continuă a stării unei entități pentru a constata modul în care cerințele specificate sunt satisfăcute. Activitatea de ținere sub control a calității poate fi apreciată și printr-un sistem de indicatori, între care mai importanți sunt: costul noncalității, ponderea produselor rebutate și a celor remediate în totalul produselor fabricate, numărul reclamațiilor de calitate etc. Activitățile întreprinse pentru asigurarea calității urmăresc realizarea unor obiective interne și externe. Astfel, activitățile desfășurate pentru asigurarea calității în interiorul societății au ca scop să ofere garanții conducerii că va fi obținută calitatea dorită. Asigurarea externă a calității se realizează în cadrul unor activități desfășurate cu scopul de a da încredere clienților că sistemul de calitate al furnizorului permite obținerea calității cerute. Aceste activități pot fi efectuate direct de societate, de client sau o altă parte în numele clientului, pentru a-l asigura pe acesta că produsul/serviciul comandat va fi realizat și livrat în condițiile de calitate cerute. Funcția de îmbunătățire a calității se realizează prin activitățile desfășurate în fiecare fază de realizare a produsului/serviciului, în vederea îmbunătățirii performanțelor tuturor proceselor și rezultatelor acestor procese, pentru a asigura o satisfacere mai bună a nevoilor clienților, în condiții de eficiență. Se urmărește, așadar, obținerea unui nivel al calității superior celui planificat. Această funcție este considerată cea mai importantă pentru managementul calității. Tocmai de aceea standardele ISO 9000 pun un accent mare pe îmbunătățirea calității, recomandând societăților să implementeze un asemenea sistem de calitate, care să favorizeze îmbunătățirea continuă a proceselor și rezultatelor acestora. Cadrul conceptual al îmbunătățirii continue a calității, tehnicile și instrumentele care pot fi utilizate sunt cuprinse în standardul ISO 9004/2000.

3.4. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative

Atribuțiile Consiliului de Administrație sunt cele prevăzute de Legea societăților nr. 31/1990, actul constitutiv al societății, contractele de mandat și legislația specifică domeniului de activitate al societății. Așteptările Autorității Publice Tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al administratorilor:

1. *Etica managerială*: administratorii societății vor respecta Codul de Etică. Mai mult, vor lua și aplica decizii care impactează angajații, ținând cont de recompensarea identică pentru contribuție identică, un principiu universal de etică managerială. În plus, administratorii vor acționa întotdeauna în favoarea intereselor societății;
2. *Etica în societatea comercială*: administratorii vor implementa mecanisme interne de etică, antifraudă și anticorupție. Acestea vor avea ca scop să asigure declararea, identificarea și tratarea corectă a conflictelor de interese, monitorizarea achizițiilor, independența și transparența deciziilor, controale eficiente ale procedurilor și proceselor interne, evitarea fraudelor, mitei, foloaselor necuvenite;
3. *Profesionalismul*: toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor societății trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, la nivelul de competență necesar și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale; administratorii vor depune diligențele necesare pentru creșterea continuă a nivelului lor de competență și pentru creșterea nivelului de competență al angajaților societății;
4. *Imparțialitatea și nediscriminarea*: Principiu conform căruia administratorii sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției; administratorilor le este

- interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o dețin;
5. *Libertatea de gândire și de exprimare:* principiu conform căruia administratorul poate să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;
 6. *Corectitudinea:* principiu conform căruia administratorul în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate legislația în vigoare;
 7. *Deschiderea și transparența:* principiu conform căruia activitățile administratorilor, în exercitarea funcțiilor lor sunt publice;
 8. *Confidențialitatea:* principiu conform căruia administratorul trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia sa.

În privința guvernancei corporative, Autoritatea Publică Tutelară așteaptă ca administratorii să inițieze și să finalizeze demersul de implementare a unui sistem informatic integrat care să permită corelarea în timp real a informațiilor din toate zonele întreprinderii și elaborarea unor rapoarte periodice referitoare la rezultatele și performanțele societății. Acest sistem va permite monitorizarea atentă și detaliată a rezultatelor obținute și deci va permite luarea de decizii corective imediat ce se sesizează un ecart între rezultate și obiectivele stabilite.

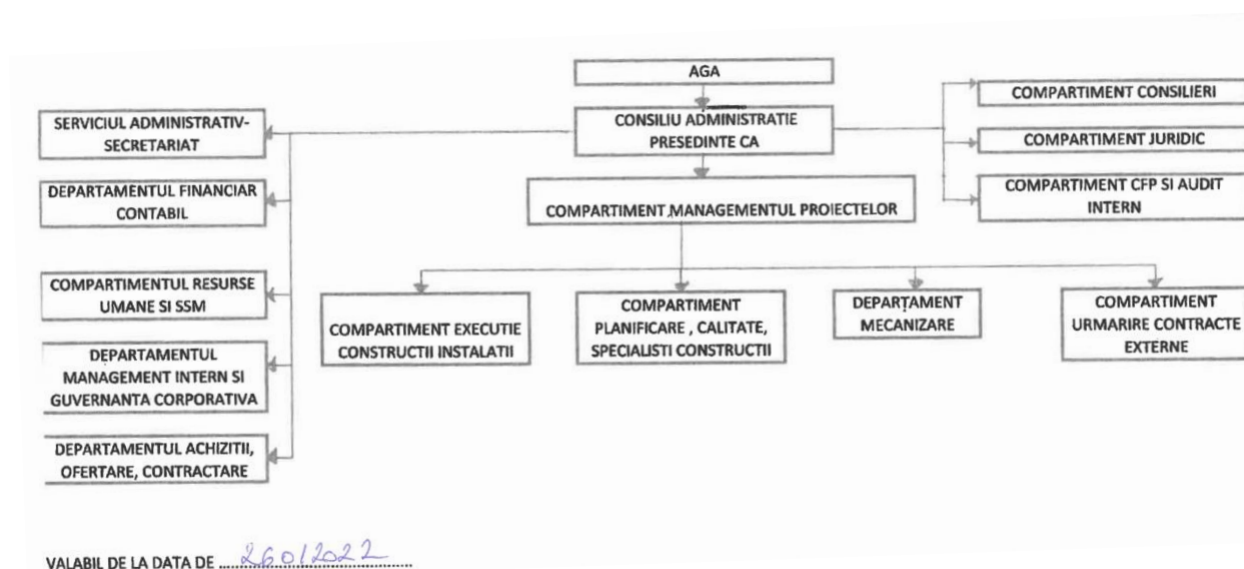
În egală măsură, tot în sensul asigurării respectării normelor de guvernare corporativă în societate, acționarii așteaptă ca, în cel mai scurt timp, administratorii să finalizeze implementarea sistemelor de management prin obiective de management al performanței, sisteme care permit trasabilitatea performanței individuale și de grup și responsabilizează fiecare angajat în sensul contribuției la atingerea obiectivelor societății, securizând astfel în bună măsură rezultatele societății.

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.

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 4. Organigrama Algorithm Construcției S3 S.R.L.



4. Indicatorii de performanță propuși în execuția Planului de Administrare și finalizării proiectului Hala Laminor

4.1. Indicatorii nefinanciari de performanță operaționali

4.1.1. Indicatorul privind includerea în forța de muncă

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.

Acest indicator este preluat din cadrul primului contract de mandat acordat în baza centrului social și de agrement Hala Laminor și reprezintă execuția îndeplinirii 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. 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 fiind practic și beneficiari ai viitorului centrul social și de agrement Hala Laminor. Procentul minim de angajați ai companiei Algorithm Construcții S3 va fi de minim 12% în semestrul 1 și 2 de raportare, minim 15% în semestrul 3 și 4, minim 17% în semestrul 5 și 6 și 20% în semestrul 7 și 8, utilizând formula de calcul: **(Angajați domiciliați în Sectorul 3 * 100) / Total angajați companie.**

4.1.2. Indicatorul privind dezvoltarea capacității 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 profesiune 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 i 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 12 puncte.

Cei doi indicatori nefinanciar 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 1. Indicatori nefinanciari de performanță operaționali

Indicator	Unitate de măsură	Calcul îndeplinire indicator	Valoare îndeplinire indicator	Coeficient de pondere în ramura de indicatori
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 12% din total angajați domiciliați în sectorul 3 (pentru primul semestru din contractul de mandat), respectiv în apropierea noului centru social și de agrement Hala Laminor.</p> <p>Formula de calcul utilizată este: $\frac{(\text{Angajați domiciliați în sectorul 3} * 100)}{\text{Total angajați companie}}$</p>	<p>Minim 12%, în semestrul 1 și 2.</p> <p>Minim 15% în semestrul 3 și 4.</p> <p>Minim 17% în semestrul 5 și 6.</p> <p>Minim 20% în semestrul 7 și 8.</p>	50%
Dezvoltarea capacității angajaților	Nr.	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,	Media minim 12 puncte.	50%

		<p>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.</p> <p>Chestionarul este anexă la Planul de Administrare (Anexa 1)</p>		
--	--	--	--	--

4.2. Indicatori nefinanciari de performanță – ramura guvernanta 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 social și de agrement 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 guvernanta corporativă.

Pentru a atinge cei doi indicatori nefinanciari de performanță de guvernanta 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.

4.2.1. Indicatorul privind nivelul de implementare al 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 metodologie 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.

Managementul riscurilor necesită implicarea tuturor factorilor, atât a celor cu responsabilități decizionale, cât și a celor cu atribuții executive din cadrul companiile 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 posibile 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 companii 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 (A-C), se recomandă ca respectiva companie cu capital de stat să utilizeze următorul model, în concordanță cu prevederile standardelor de control intern managerial:

Tabel 2. 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 Echipa 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 prioritați.

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 5. 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.

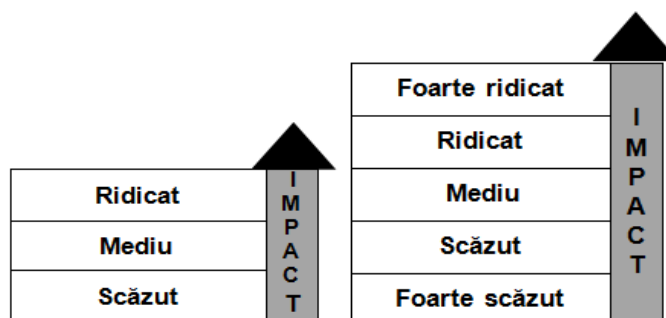
Impactul se poate descompune astfel: componenta calitativă, componenta patrimonial – bugetară; componenta efort (resurse umane); componenta de timp.

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 6. Model de scale calitative

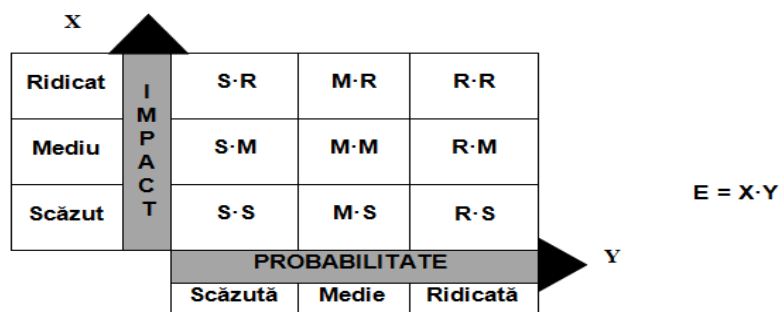


Scala în trei trepte de evaluare este un instrument util în fazele de început ale dezvoltării unui sistem de MR la nivelul companiei cu capital de stat. Ulterior, pe măsură ce companiei cu capital de stat capătă experiență se poate trece la o scală în cinci trepte.

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 7. 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 aloca 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 8. Evaluare toleranță la risc

		Y					
Foarte ridicat	I M P A C T	FS·FR	S·FR	M·FR	R·FR	FR·FR	- toleranța la risc
Ridicat		FS·R	S·R	M·R	R·R	FR·R	
Mediu		FS·M	S·M	M·M	R·M	FR·M	
Scăzut		FS·S	S·S	M·S	R·S	FR·S	
Foarte scăzut		FS·FS	S·FS	M·FS	R·FS	FR·FS	
	0	PROBABILITATE					X
		Foarte scăzută	Scăzută	Medie	Ridicată	Foarte ridicată	

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 guvernământ 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 2), o analiză de risc prin utilizarea scalelor pentru evaluarea riscului (Figura 5, Figura 6, Figura 7 și Figura 8). Formularul are o ciclicitate trimestrială, semestrială și anuală și include 16 întrebări cu răspunsul

DA, NU sau NU SE APLICĂ. Fiecare răspuns DA este notat cu 1 punct. Indicatorul este considerat îndeplinit dacă valoarea este egală sau depășește 12.

4.2.2. 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 3. Model Regstru de Riscuri

Obiective/ activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent			Strategia adoptată	Data ultimei revizurii	Risc rezidual			Obs.
			Probabilitate	Impact	Exponere			Probabilitate	Impact	Exponere	

După ce riscurile au fost identificate și evaluate și după ce s-au definit limitele de

toleranță în cadrul căreia 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 permanenta 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 aceluia 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).

Planul de implementare a măsurilor de control intern

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 inherent) trebuie să se încadreze în toleranța 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 4. Plan de implementare a 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.

Procesele 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 eficace;
- ❖ 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 cărui 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 trimestrial, semestrial și anual următoarele documente: Registrul de Riscuri (Anexa 3) și construirea unui Plan de implementare pentru măsurile de control intern (Anexa 4). Indicatorul este considerat a fi îndeplinit dacă cele două documente prezentate sunt întocmite și reevaluate intern la interval trimestrial, semestrial și anual.

Întocmirea completă a fiecărui element exemplificat mai sus (Registru Riscuri și Plan de implementare măsuri de control) se notează cu valoarea 1, iar suma lor să fie 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.**

4.2.3. Indicatorul privind transparența și comunicarea pentru imaginea companiei

Un alt **indicator nefinanciar de performanță de guvernanză 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 guvernanză 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 Construcții 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 acesteia 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).

Solicitățile 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 trimestrială, semestrială anuală și este considerat îndeplinit dacă este îndeplinit 100%.

Formularul care include cele 41 de elemente care trebuie atinse pentru transparență și comunicare optima pentru imaginea companiei este atașat acestui plan de administrare ca Anexa 5.

4.2.4. Indicatorul privind respectarea procesului de guvernanză corporativă

Un indicator nefinanciar de performanză la nivel de guvernanză 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 25 a primei luni după încheierea trimestrului anterior (data de 25 a lunii poate fi înlocuită de prima zi lucrătoare dacă data de 25 este considerată zi liberă prin lege).

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

Tabel 5. Indicatori de performanță nefinanciari de guvernanză corporativă

Indicator	Unitate de măsură	Calcul îndeplinire indicator	Valoare îndeplinire indicator	Coeficient de pondere în ramura de indicatori
Nivelul de implementare a strategiei de management al riscurilor pentru centrul social și cultural Hala Laminor	Nr.	Pentru ca acest indicator să fie atins se completează un formular de evaluarea riscului de către responsabilului cu implementarea strategiei de managementul riscului. 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 îndeplinit dacă suma punctelor depășește pentru fiecare semestru 12 puncte. Formularul se regăsește ca Anexa 2.	Minim 12 răspunsuri de DA.	30%
Realizarea și raportarea revizuirii la timp a managementului	Nr.	Pentru a considera acest indicator nefinanciar de performanță pe ramura guvernanză corporativă ca fiind atins trebuie ca la nivel de companie să fie întocmit și	Egal cu 2.	20%



riscului		<p>revizuit trimestrial, semestrial și anual următoarele documente: Registrul de Riscuri (Anexa 3) și construirea unui Plan de implementare pentru măsurile de control intern (Anexa 4). Indicatorul este considerat a fi îndeplinit dacă cele două documente prezentate sunt întocmite și reevaluate intern la interval trimestrial, semestrial și anual.</p> <p>Întocmirea completă a fiecărui element exemplificat mai sus (Registru Riscuri, Măsuri de control intern, Plan de implementare măsuri de control) se notează cu valoarea 1, iar suma lor să fie egală cu valoarea 2 ca acest indicator să poate fi atins (prin decizia de asumare).</p>		
Transparența și comunicarea pentru imaginea companiei	%	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	Indicatorul este considerat îndeplinit dacă valoarea acestuia este de 100%.	40%



		<p>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.</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: (Nr. răspunsuri DA * 100) / (Nr. acțiuni afișate – Nr. răspunsuri NU E CAZUL).</p> <p>Formularul se regăsește ca Anexa 5.</p>		
Respectarea procesului de guvernare corporativă	Nr.	<p>Respectarea termenelor de raportare a indicatorilor asumați de către Consiliul de Administrație.</p> <p>Acest indicator este considerat</p>	<p>1. Trimestrial</p> <p>2. Semestrial</p> <p>3. Anual</p>	10%

		<p>îndeplinit dacă avem raportarea tuturor indicatorilor la fiecare 3 sau 6 luni până în data de 25 a primei luni după încheierea trimestrului anterior (data de 25 a lunii poate fi înlocuită de prima zi lucrătoare dacă data de 25 este considerată zi liberă prin lege).</p>		
--	--	--	--	--

4.3. Indicatori financiari de performanță

Mediul de afaceri se confruntă în prezent cu numeroase provocări care ar pot avea un impact major asupra performantei 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.

4.3.1. Indicatorul de cost cu recrutarea unitară

Acest indicator reprezintă costul anual mediu înregistrat cu noii angajați, inclusiv taxele de promovare / publicitate, recomandări, cheltuieli de deplasare, cheltuieli de relocare și costurile externalizării recrutării. Principale canale de recrutare vor fi pe parcursul acestui mandat, ejobs.ro, bestjobs.ro, linkedin.com și hipo.ro, în speranța că aceste canale sunt suficiente pentru a acoperi necesarul de personal în vederea îndeplinirii obiectivelor stipulate în Scrisoarea de Așteptări. Acest indicator are o recurență trimestrială, semestrială și anuală și nu include în calculul acestuia situațiile speciale care țin de reîntregirea familiilor și elementele conexe acestora (elemente care țin de expații utilizați în activitatea companiei).

Ca formulă avem:

Cost cu recrutarea unitară = Cheltuieli cu noile angajări / Număr angajări noi

Pragurile la care indicatorul este considerat îndeplinit sunt: pentru semestrele 1 și 2 costul de recrutare unitară trebuie să fie maxim 1.200 lei, pentru semestrele 3, 4, 5 și 6 costul per angajare trebuie să fie maxim 1.000 lei, iar pentru semestrele 7 și 8 costul per angajare trebuie să fie maxim 800 lei.

4.3.2. Indicatorul de 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.

Solvabilitate = Total datorii * 100 / 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% pe întreaga durată a contractului de mandat.

4.3.3. Indicatorul privind 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).

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

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.

4.3.4. Indicatorul privind rata profitabilității

Cel mai important indicator financiar de performanță pe care îl putem include în componenta de performanță financiară și prin care putem nuanța calitatea procesului de management, este indicatorul referitor la rata profitului care este introdus cu scopul de a nuanța calitatea procesului economic și de gestionare a resurselor din partea Consiliului de Administrație și a Președintelui acestuia.

Ca formulă avem:

$$\text{Rata profitabilității} = \text{Profit brut} * 100 / \text{Cifra de afaceri}$$

Pragul de îndeplinire țintit are rostul de a fi în corelație cu situația economică actuală, cu mecanismul global de lucru și cu garanția unui proces echitabil și eficient la nivel micro și macroeconomic, ținta acestuia fiind în intervalul 0,5-2% pe an, după cum urmează: 0,5% pentru

semestrul 1 și 2, 1% pentru semestrul 3 și 4, 1,5% pentru semestrul 5 și 6 și 2% pentru semestrul 7 și 8.

Tabel 6. Indicatori financiari de performanță

Indicator	Unitate de măsură	Calcul îndeplinire indicator	Valoare îndeplinire indicator	Coefficient de pondere în ramura de indicatori
Cost cu recrutarea unitară	Lei	Cost cu recrutarea unitară = Cheltuieli cu noile angajări / Număr angajări noi Cheltuielile cu noile angajări nu vor include situațiile speciale care țin de reîntregirea familiilor expaților deja angajați în activitatea companiei.	Pentru semestrele 1 și 2: maxim 1.200 lei Pentru semestrele 3, 4, 5 și 6: maxim 1.000 lei Pentru semestrele 7 și 8: maxim 800 lei	10%
Solvabilitate	%	Solvabilitate = Total datorii * 100 / Total Active (Pasive) Componenta din ecuație denumită Total	70%	40%

		<p>Active reprezintă activele patrimoniale ale Algorithm Construcții S3 S.R.L. și activele care nu sunt deținute de companie.</p> <p>Standardul internațional ne arată că nivelul general maxim acceptat este de 0,7 sau 70% (prin utilizarea IFRS).</p> <p>În cazul nostru mergem pe asumarea și atingerea acestui indicator dacă este sub valoarea de 0,7 sau 70%.</p>		
Viteza de rotație a creditelor furnizor	Zile	<p>Sold mediu furnizori * 365 / Achiziții de bunuri (fără servicii)</p> <p>Indicatorul aproximează numărul de zile de creditare pe care compania îl obține de la furnizorii săi (se includ doar creditorii comerciali).</p>	30 de zile	20%
Rata profitabilității	%	<p>Rata profitabilității = Profit brut * 100 / Cifra de afaceri</p> <p>Pragul de îndeplinire țintit are rostul de a fi în corelație cu situația economică actuală, cu mecanismul global de lucru și cu garanția unui proces echitabil și eficient la nivel micro și macroeconomic, ținta acestuia fiind în intervalul 0,5-2% pe an</p>	<p>Pentru semestrul 1 și 2: 0,5%</p> <p>Pentru semestrul 3 și 4: 1%</p> <p>Pentru semestrul 5 și 6: 1,5%</p> <p>Pentru semestrul 7 și 8: 2%</p>	30%

Tabel 7. 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	Includerea în forța de muncă	50%	20%
	Dezvoltarea capacității angajaților	50%	
Indicatori nefinanciari de performanță de guvernare corporativă	Nivelul de implementare a strategiei de management al riscurilor	30%	40%
	Realizarea și raportarea revizuirii la timp a managementului riscului	20%	
	Transparența și comunicarea pentru imaginea companiei	40%	
	Respectarea procesului de guvernare corporativă	10%	
Indicatori de performanță financiari	Cost cu recrutarea unitară	10%	40%
	Solvabilitate	40%	
	Viteza de rotație a creditelor - furnizor	20%	
	Rata profitabilității	30%	

5. 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 privind 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 de agrement Hala Laminor. Procentul minim de angajați ai companiei Algorithm Construcții S3 S.R.L. va fi de minim 12% în semestrul 1 și 2 de raportare, minim 15% în semestrul 3 și 4, minim 17% în semestrul 5 și 6 și 20% în semestrul 7 și 8.
- 2. Indicatorul privind 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 12 puncte.

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

- 1. Indicatorul privind 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, după evaluarea în prealabil a Listei obiectivelor, activităților și riscurilor, o analiză de risc prin utilizarea scalelor pentru evaluarea riscului. 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 12 puncte. Indicatorul este considerat îndeplinit dacă pentru fiecare semestru valoarea indicatorului este egală sau depășește valoarea 12.
- 2. Indicatorul privind realizarea și raportarea revizuirii la timp a managementului riscului** – acest indicator este atins prin întocmirea Registrului de Riscuri 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 nedesfășurată (pentru că nu au apărut informații noi) se bifează cu NU E CAZUL.
- 4. Indicatorul privind respectarea procesului de guvernanță 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. Indicatorul de cost cu recrutarea unitară** – acest indicator reprezintă costul anual mediu înregistrat cu noii angajați, inclusiv taxele de promovare / publicitate, recomandări, cheltuieli de deplasare, cheltuieli de relocare și costurile externalizării recrutării, însă nu include în calculul acestuia situațiile speciale care țin de reîntregirea familiilor și elementele conexe acestora (elemente care țin de expații utilizați în activitatea companiei).
- 2. Indicatorul de 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.
- 3. Indicatorul privind 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.
- 4. Indicatorul privind rata profitabilității** – acest indicator poate fi considerat cel mai important indicator financiar de performanță pe care îl putem include în componenta de performanță financiară și prin care putem nuanța calitatea procesului de management, este indicatorul referitor la rata profitului care este introdus cu scopul de a nuanța calitatea procesului economic și de gestionare a resurselor din partea Consiliului de Administrație și a Președintelui acestuia.

5.1. Remunerarea variabilă pentru finalizarea centrului social și de agrement Hala Laminor

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. Actualul contract de mandat se bazează pe soluția de remunerare variabilă stabilită la începutul contractului de mandat al fostului Președinte C.A..

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:

Remunerație variabilă Hala Laminor (RVHL) = (Valoare actualizată a construcției la final de proiect – Cheltuieli de execuție avute pe parcursul etapei finalizate – Valoare construcției la început de etapă) * (procent variabil)

Valoarea procentului variabil a fost stabilită în anul 2018 de comun acord între Consiliul de Administrație al Algorithm Construcții S3 S.R.L. și Consiliul Local al Primăriei Sectorului 3, iar acesta este în cuantum de 0,8%, însă valoarea procentului variabil poate fi modificată de către Consiliul Local al Primăriei Sectorului 3.

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 90% din componenta variabilă a remunerației;
- Ceilalți membri ai Consiliului de Administrație (exceptând Președintele C.A.) sunt remunerați cu 10% din componenta variabilă a remunerației, aceasta fiind distribuită în cote egale, respectiv câte 5% la fiecare membru al C.A.-ului.

5.2. Remunerarea variabilă pentru afaceri ce nu țin de proiectul Hala Laminor (centre de cost/profit)

Se construiește o pondere reprezentativă pentru a exprima afacerile secundare generate la nivel de cheltuieli salariale, respectiv:

- *Pondere nr. lucrători implicați în afaceri secundare (P%) = (nr. ore lucrate direct în cadrul punctelor de lucru din cadrul afacerilor secundare * 100) / Total nr. ore lucrate direct de către lucrătorii implicați în execuție*

Această pondere rezultată este aplicată și la cheltuielile generate cu angajații TESA, respectiv aceeași pondere se aplică la volumul generat de către aceștia.

Pentru a ajunge la formula de calcul care să ne reprezinte profitul generat de către afacerile secundare sau cele care nu includ procese de lucru legate de Hala Laminor, avem următorul proces:

Remunerație variabilă rezultată din profitul generat din afacerile complementare execuției Halei Laminor (RVPE) = 30% * [Cifra de Afaceri generată de afaceri extra Hala Laminor – (Cheltuieli cu materii prime și consumabile utilizate în contractele desfășurate cu afaceri extra Hala Laminor + P% * Cheltuieli Salariale companie)]

Unde P% reprezintă Pondere nr. lucrători implicați direct în afaceri extra Hala Laminor

Distribuția componentei de remunerație generată din contractele din afaceri secundare sau complementare execuției Halei Laminor către membri Consiliului de Administrație se va face conform următorului algoritm:

- Președintele C.A. este remunerat cu 90% din componenta variabilă a remunerației;
- Ceilalți membri ai Consiliului de Administrație (exceptând Președintele C.A.) sunt remunerați cu 10% 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....., 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 social și de agrement Hala Laminor și se supune hotărârilor și deciziilor Autorității Publice Tutelare, Primăria Sectorului 3 a Municipiului București.

Avizat de către Consiliul de Administrație al S.C. Algorithm Construcții S3 S.R.L.:

Nume	Semnătură:	Data:
Panait Radu Alin:	_____	_____
Osiceanu Felicia:	_____	_____
_____	_____	_____