

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI

În vederea selecției membrilor Consiliului de Administrație al societății Administrarea Domeniului Public București (A.D.P.B.) S.A.

Prezentul document prezintă dezideratele autorității publice tutelare – Consiliul Local al Sectorului 3 – privind evoluția societății Administrarea Domeniului Public București (A.D.P.B.) S.A., în perioada 2025 – 2028 și a fost elaborat în conformitate cu prevederile art. 2 pct. 12 din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și cu respectarea dispozițiilor înscrise în Anexa nr. 1b din normele metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin HG nr. 639/2023.

Cadru legal aplicabil

Cadrul legal, general aplicabil, include:

- Legea nr. 31/1990 privind societățile republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea de Guvern nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;
- Ordonanța Guvernului nr. 26/2013 privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație majoritară, cu modificările și completările ulterioare;
- OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ;
- Legea Contabilității nr. 82/1991, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea nr. 26/2003 privind transparența relațiilor financiare dintre autoritățile publice și întreprinderile publice, precum și transparența financiară în cadrul anumitor întreprinderi;
- Lege nr. 227/2015 privind Codul fiscal;
- Lege nr. 207/2015 privind Codul de procedură fiscală;
- Legea nr. 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție;
- Legea nr. 129/2019 pentru prevenirea și combaterea spălării banilor și finanțării terorismului, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Legea nr. 241/2005 pentru prevenirea și combaterea evaziunii fiscale;
- Actul constitutiv al societății Administrarea Domeniului Public București (A.D.P.B.) S.A., actualizat.

Sinteza strategiei locale în domeniul în care acționează întreprinderea publică, inclusiv obiectivele sectoriale și fiscal-bugetare pe termen mediu și lung ale statului

Strategia de dezvoltare durabilă a Sectorului 3 al Municipiului București coordonează activ procesele de dezvoltare locală și ia în considerare toate caracteristicile și schimbările exterioare, abordând proactiv procesele de dezvoltare sectorială.

Strategia de dezvoltare durabilă a Sectorului 3 al Municipiului București propune șapte caracteristici, după cum urmează:

1. imagine asupra viitorului;
2. creativitate;
3. flexibilitate;
4. activitate;
5. plan de acțiune;
6. orientare spre schimbare;
7. orientare spre un câștig durabil.

Considerând că beneficiile dezvoltării economice trebuie să fie majore costurilor, prin Strategia de dezvoltare durabilă pentru perioada 2014- 2020 s-a optat pentru îmbunătățirea progresivă a tuturor aspectelor ce țin de activitatea Sectorului 3 (creștere economică, echitate socială, mediu etc). Astfel, în continuarea Strategiei de dezvoltare durabilă pentru perioada 2014-2020, Strategia de dezvoltare durabilă a Sectorului 3 pentru perioada 2021-2027 își construiește strategic obiectivele, focusându-se asupra cetățeanului, asupra depășirii crizei provocate de pandemia SARS CoV-2, dar mai ales asupra generațiilor viitoare.

Prezentarea obiectivelor SMART din Strategia de Dezvoltare Durabilă a Sectorului 3 pentru perioada 2021 – 2027, anexă la HCLS3 nr. 146/24.06.2021:

Obiectivele SMART sunt o formă de stabilire a obiectivelor în cadrul managementului ciclului unui proiect care permit crearea, urmărirea și realizarea obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung.

SMART reprezintă un acronim al caracteristicilor considerate esențiale pentru corecta formulare a unui obiectiv, având următoarele caractristici: S – specific; M – măsurabil; A – realizabil; R – realist; T – încadrat în timp.

Obiectivele trasate în cadrul Strategiei de Dezvoltare Durabilă a Sectorului 3 sunt:

SPECIFICE - se încadrează în obiective generale strategice, adresându-se punctual necesităților identificate de către Primăria Sectorului 3.

MĂSURABILE - caracteristică dată de existența indicatorilor care permit urmărirea gradului de realizare a proiectelor, conform indicatorilor stabiliți;

REALIZABILE - există istoricul experienței anterioare și expertiză profesionistă în cadrul Primăriei Sectorului 3 în realizarea unor proiecte din categoria celor enumerate în prezenta Strategie de Dezvoltare Durabilă.

REALISTE - realizarea proiectelor contribuie la atingerea obiectivelor specifice și generale trasate în cadrul Strategiei de Dezvoltare Durabilă a Sectorului 3 și a liniilor și strategiilor trasate Statelor Membre la nivelul Uniunii Europene de către Comisia Europeană. Mai mult, acestea vin ca și completare la proiectele întreprinse până în prezent.

ÎNCADRATE ÎN TIMP - Obiectivele trasate în prezenta Strategie de Dezvoltare a Sectorului 3 sunt încadrate în timp, având o perioadă de implementare (estimată) 2021-2027.

În acest sens, strategia își propune crearea unei societăți egale, cu abilitatea de a susține schimbările aduse de actualele probleme globale, regionale și teritoriale, dar și pentru ca proiectele implementate la nivelul Sectorului 3 București să fie conforme cu normele Uniunii Europene și cele ale Organizației Națiunilor Unite. Astfel, la nivelul Sectorului 3 vor fi implementate cele 17 Obiective de Dezvoltare Durabilă, ce vizează integrarea politicilor publice ale Uniunii, în scopul sprijinirii efortului global de construire a unui viitor durabil împreună cu toți factorii implicați.

Obiective din Strategia de Dezvoltare Durabilă a Sectorului 3 pentru perioada 2021 – 2027, anexă la HCLS3 nr. 146/24.06.2021:

Obiectivul 10. Reducerea inegalităților în interiorul sectorului și între sectoare

Inegalitatea reprezintă cea mai mare barieră în dezvoltarea oricărei societăți durabile. Din păcate, aceasta se poate regăsi în toate domeniile, printre care numărăm: problemele de gen, educație, orientare sexuală. Grupurile vulnerabile, precum persoanele cu dezabilități sau cele de etnie romă, sunt predispuse procesului discriminatoriu. Se vor face demersuri împotriva discriminării și a reducerii decalajului, prin campanii de realizare progresivă a unei egalități sporite, în special din punct de vedere salarial, educațional, dar și din punctul de vedere al protecției sociale.

ȚINTE

- Reducerea discriminării prin acordarea de subvenții organizațiilor neguvernamentale care activează în domeniul drepturilor omului;
- Campanii de conștientizare în scopul reducerii inegalităților, în toate formele acestora;
- Promovarea dialogului și a diversității culturale și a egalității de șanse, prin crearea unor spații/clustere/hub-uri de exprimare culturală și artistică;
- Stimularea sectoarelor culturale și creative la nivel local, prin asigurarea finanțării neram- bursabile de la bugetul local a proiectelor cul- turale care corespund priorităților Sectorului 3, în regim competitiv.

Obiectiv 11. Dezvoltarea orașelor sigure, reziliente și durabile

Marile așezări urbane colectează resurse economice și umane în scopul de a genera oportunități pentru a îmbunătăți stilul de viață al cetățenilor, prin locuri de muncă remunerate mai bine și prin recru- tarea activă a angajaților de către companii. Toate aceste demersuri sunt menite să crească atractivitatea Bucureștiului într-un spațiu de locuit ideal și de a progresa profesional. Sectorul 3 trebuie să își extindă masa economică și pe cea demografică pentru a funcționa ca un adevărat motor economic. Prin urmare, în momentul în care o companie mare dorește să investească în zonele de interes ale sectorului, este necesar ca acesteia să i se faciliteze accesul la bazinul de forță de muncă, dar și la întreaga infrastructură de susținere a acesteia (educație, agrement, servicii de sănătate etc).

ȚINTE:

- Asigurarea unor condiții de viață și locuințe adecvate pentru toți locuitorii sectorului;
- Educarea și responsabilizarea populației pentru răspunsul la situații de risc seismic;

- Reducerea efectelor pe care poluarea atmosferică le are asupra sănătății umane și a mediului prin acordarea unei atenții deosebite calității aerului.

Obiectiv 12. Asigurarea unor modele de consum și producție durabile

Secolul XXI a venit cu o provocare globală și anume creșterea consumerismului și generarea unor cantități enorme de deșeuri. Creșterile economice, dezvoltarea tehnologică avansată, precum și accesul liber la informație au dus la creșterea cererii de energie, resurse și consum. Cumpărăm mai mult, iar ambalajele acestor cumparaturi au un impact deosebit asupra mediului. Acestea, prin degradare, infestază mediul și creează un real pericol pentru sănătatea naturii și a populației. Odată cu creșterea nivelului de trai crește și numărul deșeurilor generate (cantitate/locuitor), astfel încât este necesară o gestionare eficientă a resurselor.

Strategia de Dezvoltare Durabilă Sector 3 București propune trecerea graduală la un model de dezvoltare durabilă, prin dezvoltarea productivității resurselor, eliminarea risipei de alimente și reciclarea deșeurilor. Astfel, se va pune accent pe competitivitate în contextul global, prin asigurarea sustenabilității tuturor resurselor implicate. Un element major este reprezentat de managementul integrat al deșeurilor. Acesta se încadrează perfect în viziunea dezvoltării durabile și reprezintă materializarea conceptului economiei circulare, bazate pe reciclare și conservare.

ȚINTE:

- Implementarea practicilor durabile de achiziții publice verzi, în conformitate cu politicile Uniunii Europene;
- Implementarea unui sistem de management integrat al deșeurilor la nivelul Sectorului 3;
- Perspective de colectare separată a deșeurilor menajere periculoase, a celor biologice, dar și a materialelor textile;
- Reducerea pe cap de locuitor a risipei de alimente.

Obiectiv 13. Luarea unor măsuri urgente de combatere a schimbărilor climatice și a impactului lor

Această măsură vizează consolidarea capacității de adaptare și reziliență a Sectorului 3, pentru a nu fi victima schimbărilor climatice și a dezastrelor naturale. Măsurarea calității aerului bucureștean arată un nivel de poluare peste limitele normale în unele zone cu o densitate a populației ridicată. Poluarea este în foarte mare măsură produsă de traficul intens, măsurătorile atestând depășirea valorilor normale pe substanțele rezultate din urma consumului de carburant. Cartierele cele mai populate produc traficul cel mai ridicat, fapt care rezultă într-un nivel crescut al poluării în zonele respective. În legătură cu spațiile verzi, Bucureștiul are în acest moment 18 mp pătrați de spații verzi per locuitor, în condițiile în care legislația, atât cea europeană, cât și cea națională prevede un minimum de 26 de metri pătrați per locuitor.

În ceea ce privește Sectorul 3, s-a pus și se pune un mare accent pe dezvoltarea și creșterea suprafețelor de spații verzi. Astfel, transformarea Sectorului 3 într-un sector verde a fost una dintre prioritățile sectorului. Din 2012 și până în prezent, au fost plantați 17.000 de arbori, dintre care 75% din specia platan, de-a lungul marilor artere din Sectorul 3, în zone intens

circulate precum: Camil Ressu, Nicolae Grigorescu, Theodor Pallady, Unirii, Baba Novac, Câmpia Libertății, Trapezului, Nerva Traian și Octavian Goga. Alegerea platanului a fost justificată de calitățile acestui arbore, respectiv rezistența la temperaturi extreme, longevitatea crescută și adaptabilitatea la poluare. Acțiunile PS3 în acest domeniu, au determinat revista „Forbes” să declare Sectorul 3 „cel mai verde sector din București”. Astfel, se vor integra măsuri de adaptare la schimbările climatice și de diminuare a forței dezastrilor naturale, atât în strategiile, cât și în politicile naționale, prin creșterea nivelului de educație.

ȚINTE:

- Consolidarea rezilienței și abilității de adaptare a Sectorului 3 la riscurile climatice și la dezastrurile naturale;
- Dezvoltarea capacității de reacție rapidă la intemperii;
- Informarea despre schimbările climatice în rândul tuturor cetățenilor, indiferent de vârstă;
- Îmbunătățirea educației privind diminuarea schimbărilor climatice, împreună cu reducerea impactului acestora;
- Creșterea numărului de spații verzi.

Viziunea autorității publice tutelare și a acționarilor, misiunea și obiectivele întreprinderii publice, derivate din politica guvernamentală sau locală din domeniul de activitate în care operează întreprinderea publică

Viziunea generală a autorității publice tutelare cu privire la misiunea și obiectivele societății Administrarea Domeniului Public București (A.D.P.B.) S.A. are în vedere următoarele elemente care pot influența rata de succes:

A. EFICIENȚA ECONOMICĂ

- a) Optimizarea permanentă a costurilor;
- b) Ajustarea periodică a prețurilor și tarifelor, în funcție de influențele intervenite în costurile de operare;
- c) Anticiparea riscurilor, prevenirea și combaterea lor.

B. MODERNIZAREA ȘI ÎMBUNĂȚĂȚIREA SERVICIILOR PRESTATE

- a) Eficientizarea procedurilor și proceselor interne;
- b) Gestionarea serviciului pe criterii de competitivitate și eficiență economică.

C. COMPETENȚA PROFESIONALĂ

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

Este necesar ca societatea Administrarea Domeniului Public București (A.D.P.B.) S.A. să fie percepută și tratată de către toți partenerii săi din mediul economic ca fiind o societate competitivă, profesionistă, aliniată la standardele de calitate ale Uniunii Europene.

Îndeplinirea și dezvoltarea activității sale de bază, respectiv activități de întreținere peisagistică, reprezintă modalitatea prin care societatea își asigură competitivitatea în raport cu companiile care operează pe piața de profil.

Necesitatea atragerii de noi clienți atât din mediul privat cât și din mediul public, precum și modernizarea și re tehnologizarea companiei, crearea de noi locuri de muncă, noi perspective de dezvoltare profesională și noi standarde de calitate pentru serviciile prestate sunt aspecte ce conduc la formularea următorului obiectiv general:

(OG) Obiectivul societății Administrarea Domeniului Public București (A.D.P.B.) S.A. este acela de a furniza servicii de întreținere peisagistică care să anticipeze nevoile și așteptările clienților, de bună calitate, la prețuri accesibile și de a asigura o atitudine profesionistă în raport cu colaboratorii săi pentru a fi percepută de către partenerii din mediul economic ca o societate competitivă și aliniată la standardele de calitate ale Uniunii Europene.

Mențiunea privind încadrarea întreprinderii publice în una dintre următoarele categorii: comercial, de monopol sau serviciu public

Conform art. 6 lit, c din Anexa nr. 1b din Hotărârea de Guvern nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, societatea Administrarea Domeniului Public București (A.D.P.B.) S.A. se încadrează în categoria întreprinderilor publice ce creează valoare economică și care acționează ca o companie cu scop comercial.

Așteptări în ceea ce privește politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice

Consiliul Local al Sectorului 3, în exercitarea dreptului său de proprietate asupra acțiunilor deținute la societatea Administrarea Domeniului Public București (A.D.P.B.) S.A., având atribuții de autoritate publică tutelară conform legislației specifice în vigoare are ca principale așteptări, pentru un interval de timp cel puțin egal cu perioada mandatului consiliului de administrație, atât creșterea profitabilității acestei întreprinderi publice, printr-un plan de administrare corelat cu politica de dezvoltare a serviciilor conexe, cât și reducerea cheltuielilor și creșterea productivității muncii.

Profitul contabil se stabilește și se repartizează conform prevederilor legale în vigoare, pe baza situațiilor financiare anuale aprobate de Adunarea Generală a Acționarilor societății.

Stabilirea politicii de dividende aplicabilă societății Administrarea Domeniului Public București (A.D.P.B.) S.A. este corelată cu prevederile Legii nr. 31/1990 a societăților, cu modificările și completările ulterioare, ale Ordonanței nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și ale Actului constitutiv al 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:

- a) rezerve legale;
- b) alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;
- c) 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;
- d) 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;
- e) alte repartizări prevăzute de lege;
- f) 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;
- g) 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;
- h) profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute la lit. a) - f) 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

Conform prevederilor art. 67 alin. 1 din Legea nr. 31/1990 a societăților, republicată, cu modificările și completările ulterioare, cota parte din profit ce se plătește fiecărui asociat constituie dividend. În acord cu prevederile art. 67 alin. 2, dividendele se distribuie asociaților proporțional cu cota de participare la capitalul social vărsat, anual, după aprobarea situațiilor financiare anuale de către Adunarea Generală Acționarilor societății.

Așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor referitoare la:

- creșterea nivelului de rentabilitate al activității derulate de către societatea Administrarea Domeniului Public București (A.D.P.B.) S.A.;
- implementarea unei politici de dividende responsabile, prudente și predictibile care să respecte nevoile de dezvoltare ale întreprinderii publice, aliniată la prevederile legislative în vigoare presupun monitorizarea printr-un set de indicatori financiari, referitor la obiectivele specifice stabilite:

	Obiectiv specific	Indicator de performanță	Formulă de calcul indicator	Rezultate generale preconizate	Nivel	Valoare minimă estimată 2025	Valoare minimă estimată 2026	Valoare minimă estimată 2027	Valoare minimă estimată 2028
OS1	Creșterea nivelului de rentabilitate al activității derulate de către societatea Administrarea Domeniului Public București (A.D.P.B) S.A.	Rentabilitatea capitalului propriu (ROE) - măsoară în procente valoarea profitului net pe care societatea îl generează în raport cu valoarea capitalului propriu	ROE = (Profit net/ Valoare capital propriu) * 100	Generarea de valoare pentru acționari, prin asigurarea unui randament de returnare al capitalurilor proprii investite, sustenabil și, mai ales, în creștere	Minim 5.4%	5.48%	5.45%	6.44%	6.81%
		Marja de profit din exploatare (MPE) - reflectă procentul din profit pe care o companie îl produce din operațiunile sale înainte de scăderea impozitelor și a dobânzilor	MPE = (Profit din exploatare/ Cifra de afaceri netă) * 100	O ameliorare progresivă în privința capacității societății de a transfera veniturile în profit și a competitivității acesteia	Minim 16%	16.95%	16.02%	18.89%	20.25%
		Rentabilitatea activelor (ROA) - măsoară în procente cât de eficient își utilizează societatea activele pentru a genera profit	ROA = (Profit net/ Total active) * 100	O îmbunătățire continuă a profitului adus de sumele investite în active	Minim 4.5%	4.7%	4.65%	5.54%	5.9%
		Marja de profit net (MPN) - exprimă în procente cât de profitabilă este activitatea societății în ansamblul ei	MPN = (Profit net/ Cifra de afaceri netă) * 100	Creșterea eficienței în gestionarea costurilor de finanțare și cheltuielilor fiscale pentru un control cât mai bun asupra costurilor de finanțare	Minim 17%	19%	17.9%	20.6%	21.8%
		Rata de creștere anuală a cifrei de afaceri nete (RCA) – măsoară succesul în derularea activității societății, oferind indicii privind dezvoltarea sau nu a afacerii	RCA = (Cifra de afaceri netă perioadă curentă - Cifra de afaceri netă perioadă anterioară)/ Cifra de afaceri netă perioadă anterioară * 100	Realizarea unui ritm susținut de dezvoltare a afacerii	Minim 6%	22.4%	12%	9.7%	6.9%
		Rata de creștere anuală a profitului net (RCAP) -	RCAP = (Profit net perioadă curentă- Profit net perioadă anterioară) / Profit net perioadă anterioară) * 100	Asigurarea unei tendințe de creștere a profitului net	Minim 2.5%	2.7%	9%	9.5%	13.4%
OS2	Implementarea unei politici de dividende responsabile, prudente și predictibile	Rata de plată a dividendelor	Rata de plată a dividendelor = (Dividende platite (aferente an x)/ Profit net(aferente an x))*100	Mentținerea și evaluarea politicii de dividende	Creștere minim 1%	Creștere cu minim 1% față de anul precedent	Creștere cu minim 1% față de anul precedent	Creștere cu minim 1% față de anul precedent	Creștere cu minim 1% față de anul precedent

Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice

Așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor cu privire la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice sunt clar definite și se concentrează pe eficiență, durabilitate și transparență în utilizarea capitalului, având următoarele componente concrete:

1. Prioritizarea bunurilor de capital: Investițiile întreprinderii trebuie să se axeze pe achiziția și dezvoltarea de bunuri de capital care să susțină eficiența activității de bază a societății, contribuind astfel la creșterea productivității și performanței generale.
2. Planuri de investiții fundamentate: Fiecare propunere de investiție trebuie să fie bazată pe studii tehnico-economice și de fezabilitate bine întemeiate, care să justifice clar eficiența și oportunitatea investiției. Acestea trebuie să includă proiecții privind termenul de recuperare a investiției și valoarea adăugată pentru acționari și alți factori interesați.
3. Aprobarea capitalului în conformitate cu legislația: Cheltuielile de capital necesare pentru atingerea obiectivelor companiei trebuie să respecte procedurile de aprobare prevăzute de legislația achizițiilor publice și alte reglementări relevante, asigurând transparență și aliniere la cerințele legale.
4. Management financiar riguros: Este esențial să se acorde prioritate achitării obligațiilor către bugetele de stat, local și al asigurărilor sociale, pentru a evita acumularea datoriilor și a plăților restante către furnizori, prevenind astfel penalități, dobânzi și costuri suplimentare.
5. Optimizarea procesului de colectare a creanțelor: Se vor întreprinde măsuri pentru îmbunătățirea colectării creanțelor, cu accent pe gestionarea clienților cu un istoric de plată nesigur, pentru a menține o stabilitate financiară optimă.
6. Reducerea costurilor și creșterea productivității: Se vor implementa strategii și proceduri clare pentru reducerea cheltuielilor operaționale și pentru creșterea productivității, în scopul maximizării performanței și rentabilității.
7. Administrarea eficientă a infrastructurii: Managementul infrastructurii companiei va fi îmbunătățit pentru a asigura utilizarea optimă a resurselor și întreținerea corespunzătoare a activelor.
8. Dezvoltarea sistemului informatic: Se va urmări dezvoltarea și modernizarea continuă a sistemului informatic propriu, inclusiv implementarea unor soluții integrate de management, pentru a susține eficiența și acuratețea operațiunilor.
9. Finanțare din surse proprii: Investițiile vor fi realizate din fonduri proprii, incluzând amortizarea și capitalurile proprii, cu scopul de a crește capacitatea de finanțare a proiectelor, lichiditatea și de a reduce datoriile pe termen scurt.

Pentru monitorizarea implementării acestor măsuri, este recomandat ca întreprinderea să utilizeze un set minim de indicatori financiari. Acești indicatori vor permite evaluarea periodică a progresului și a eficienței investițiilor, oferind un cadru transparent de raportare și analiză pentru autoritatea tutelară și acționari, care să cuprindă:

	Obiectiv specific	Indicator de performanță	Formulă de calcul indicator	Rezultate generale preconizate	Nivel	Valoare minimă estimată 2025	Valoare minimă estimată 2026	Valoare minimă estimată 2027	Valoare minimă estimată 2028
OS3	Gestionarea eficientă a cheltuielilor de capital	Rata cheltuielilor de capital (CapEx) – oferă în procente indicii despre cât de mult investește o companie în active fixe pentru a-și susține sau dezvolta afacerea.	CapEx = (Cheltuieli de capital/Total active)*100	Creșterea investițiilor în active fixe	Minim 5.4%	32.6%	5.5%	5.5%	5.5%
OS4	Gestionarea eficientă a lichidității și diminuarea datoriilor pe termen scurt	Rata lichidității curente (RLC) - măsoară în procente capacitatea companiei de a achita datoriile pe termen scurt de până la un an.	RLC = (Active curente (circulante)/Datorii curente)*100	Eliminarea dificultăților în achitarea datoriilor pe termen scurt.	Minim 1100%	1262%	1293%	1343%	1558%
		Lichiditatea imediată (Test Acid) – măsoară în procente poziția de lichiditate a companiei.	Test Acid = (Active curente (circulante) – Stocuri)/Datorii curente)*100	Eliminarea dificultăților în achitarea datoriilor pe termen scurt.	Minim 1200%	1258%	1290%	1340%	1554%
		Levierul – măsoară cât de mult din finanțarea companiei provine din datorii și capitaluri proprii.	Levierul = (Datorii totale/Active totale)*100	Eliminarea dificultăților în achitarea datoriilor totale	Minim 3.3%	4.1%	3.9%	3.7%	3.5%
		Raportul dintre datorie și EBITDA (DT/EBITDA) – determină cât de ușor își poate plăti o companie datoria restantă din propriul profit.	DT/EBITDA= [Datorii Totale/(Profit net + Cheltuieli cu dobânzi + Cheltuieli cu impozite + Cheltuieli cu deprecierea + Cheltuieli cu amortizarea)]*100	Eliminarea dificultăților în achitarea datoriilor totale	Minim 59%	62%	61%	60%	60%

Se recomandă organelor de conducere și administrare de la nivelul societății Administrarea Domeniului Public București (A.D.P.B.) S.A. stabilirea unui set de măsurători ce vor fi utilizate în analiza performanțelor generale ale operațiunilor companiei, acestea având drept scop identificarea și implementarea soluțiilor, politicilor sau proceselor cu impact pozitiv asupra rezultatelor viitoare și fiind cuantificabile prin următorii indicatori, aferenți obiectivelor specifice stabilite de către autoritatea publică tutelară:

	Obiectiv specific	Indicator de performanță	Formulă de calcul indicator	Rezultate generale preconizate	Nivel	Valoare minimă estimată 2025	Valoare minimă estimată 2026	Valoare minimă estimată 2027	Valoare minimă estimată 2028
OS5	Eficientizarea procesului de utilizare a activelor pentru a genera venituri	Viteza de rotație a activelor (VRA) – măsoară volumul necesar de active pentru a genera venituri.	VRA = (Cifra de afaceri netă/Valoarea medie a tuturor activelor) Valoarea medie a tuturor activelor = (Total active la începutul perioadei + Total active la sfârșitul perioadei)/2	Îmbunătățirea rezultatelor viitoare	Minim 0.2	0.25	0.27	0.28	0.28
OS6	Eficientizarea managementului stocurilor	Viteza de rotație a stocurilor (VRS) – măsoară timpul necesar pentru a converti stocul în numerar.	VRS = (Cifra de afaceri netă/Valoarea medie stoc)	Ameliorarea profitabilității afacerii atunci când stocurile se transformă rapid și se crește capacitatea de răspuns la cerințele clienților	Minim 170	173	194	213	227
OS7	Eficientizarea procesului de colectare a creanțelor conturilor de la clienți	Viteza de rotație a creanțelor (VRC) – măsoară timpul necesar pentru a converti creanțele în numerar.	VRC = (Cifra de afaceri netă/Valoarea medie creante) Valoarea medie creante = (Valoarea creante la începutul perioadei + Valoarea creante la sfârșitul perioadei)/2	Îmbunătățirea rezultatelor viitoare și a poziției financiare	Minim 0.9	1	1.1	1.2	1.3

Așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor, după caz, cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice

Autoritatea publică tutelară trebuie să demonstreze maximă transparență asupra acțiunilor și deciziilor pe care le ia cu privire la întreprinderea publică, inclusiv printr-o bună comunicare.

Comunicarea dintre organele de administrare și conducere ale societății Administrarea Domeniului Public București (A.D.P.B.) S.A. și autoritatea publică tutelară se va face conform prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare, a normelor metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin HG nr.639/2023 și a prevederilor Actului constitutiv al societății.

Astfel, respectivele transferuri de informații se vor face periodic și/sau la cererea autorității publice tutelare, vizând în principal gradul de îndeplinire a obiectivelor și evoluția indicatorilor de performanță stabiliți.

Unul dintre principalele mijloace de comunicare dintre autoritatea publică tutelară și întreprinderea publică, încă din faza procesului de selecție a membrilor Consiliului de Administrație, îl reprezintă chiar Scrisoarea de Așteptări.

Așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor, după caz, privind calitatea și siguranța serviciilor și produselor oferite de întreprinderea publică

Autoritatea publică tutelară Sectorul 3 al municipiului București prin Consiliul Local al Sectorului 3 se așteaptă de la viitorii administratori ai societății să își asume și să se asigure că sunt pe deplin îndeplinite funcțiile managementului calității:

a) 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.

b) Organizarea activităților care asigură calitatea

Se realizează prin determinarea structurilor administrative, alocarea resurselor și aplicarea sistemelor și metodelor care vor permite realizarea calității propuse.

c) 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.

d) Antrenarea personalului pentru realizarea obiectivelor calității

În acest scop conducerea societății inițiază 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.

e) Ținerea sub control a 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 sistematică 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.

f) Asigurarea calității

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 societatea în cauză, de clientul acesteia sau o altă parte în numele clientului, pentru a-l asigura pe acesta ca produsul/serviciul comandat va fi realizat și livrat în condițiile de calitate cerute.

g) Îmbunătățirea calității

Funcția 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.

Autoritatea publică tutelară recomandă viitorilor administratori ai societății să facă demersurile necesare pentru:

- setarea unor obiective concrete de calitate pentru toți directorii societății;
- urmărirea activă a atingerii acestor obiective;
- revizuirea tuturor procedurilor operaționale pentru a se asigura integrarea principiilor managementului calității.

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 Etica. 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 societate: 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.

Se impune necesitatea ca toți administratorii și directorii întreprinderii publice să cunoască mecanismele de guvernare corporativă, să realizeze un management performant

și să implementeze corect mecanismele de bună guvernare în funcționarea întreprinderii publice.

De asemenea, în privința guvernantei corporative, în conformitate cu legislația în vigoare autoritatea publică tutelară solicită:

- a) auditarea situațiilor financiare de către auditorii statutari, persoane fizice sau juridice în condițiile legii, numiți înainte de încheierea exercițiului financiar de către Consiliul de administrație, pentru o perioadă de minim 3 ani;
- b) organizarea auditului intern în conformitate cu dispozițiile Legii nr.672/2002 privind auditul public intern, cu modificările și completările ulterioare;
- c) asigurarea transparenței prin publicarea documentelor și informațiilor cerute de Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare;
- d) aprobarea tranzacțiilor încheiate de întreprinderea publică în conformitate cu prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare; întocmirea rapoartelor și a obligațiilor de raportare în conformitate cu prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111 /2016, cu modificările și completările ulterioare.

În egală măsură, tot în sensul asigurării respectării normelor de guvernanță 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 contribuirii la atingerea obiectivelor societății, securizând astfel în bună măsură rezultatele societății.

Avându-se în vedere necesitatea evaluării mediului de afaceri în care operează întreprinderea publică, a riscurilor la care aceasta este expusă și a acțiunilor necesar a fi efectuate la nivel de întreprindere publică, în vederea diminuării riscurilor și atingerii obiectivelor, autoritatea publică tutelară are așteptări privind identificarea, de către Consiliul de administrație împreună cu conducerea executivă, a principalilor factori/indicatori de risc cu referire la activitatea societății și la monitorizarea permanentă a acestora în scopul reducerii gradului de expunere al societății la efectele unor riscuri inerente (economico-financiare, comerciale, juridice, patrimoniale, operaționale etc.). Astfel, se recomandă următorul indicator nefinanciar, legat de guvernanța corporativă:

	Obiectiv specific	Indicator de performanță	Formulă de calcul indicator	Rezultate generale preconizate	Nivel	Valoare minimă estimată 2025	Valoare minimă estimată 2026	Valoare minimă estimată 2027	Valoare minimă estimată 2028
OS8	Îmbunătățirea continuă a proceselor privind managementul riscurilor	Stabilirea politicilor	Confirmarea stabilirii politicii (DA/NU)	Reducerea gradului de expunere al societății la efectele unor riscuri inerente	N/A	DA elaborare/ revizuire după caz	Revizuire	Revizuire	Revizuire

Alte așteptări referitoare la performanțele întreprinderii publice, care nu au caracter financiar sau comercial

Așteptările autorității publice tutelare privind performanțele întreprinderii publice Administrarea Domeniului Public București (A.D.P.B.) S.A. vizează, dar fără a se limita la acestea, și aspecte legate de:

- implementarea unor metode corespunzătoare pentru creșterea gradului de satisfacere a exigențelor clienților;
- ameliorarea procesului de formare, instruire și dezvoltare profesională a personalului;
- preocupare permanentă privind creșterea siguranței și securității în muncă pentru angajați;
- creșterea eficienței energetice și reducerea impactului negativ asupra mediului înconjurător, etc. stabilind obiectivele menționate mai jos, cu recomandarea următorilor indicatori de performanță:

	Obiectiv specific	Indicator de performanță	Formulă de calcul indicator	Rezultate generale preconizate	Nivel	Valoare minimă estimată 2025	Valoare minimă estimată 2026	Valoare minimă estimată 2027	Valoare minimă estimată 2028
OS9	Creșterea loialității clienților	Scor de satisfacție clienți(T0) – măsoară gradul de satisfacere a exigențelor clienților	Scor de satisfacție clienți (T0) =(Total număr evaluări de 4 și 5(T0)/ Total număr evaluări(T-1))*100	Îmbunătățirea imaginii societății	Minim 70%	70%	70%	70%	70%
OS10	Creșterea nivelului de profesionalism al personalului	Număr mediu de ore formare per angajat	Număr mediu de ore formare per angajat=((Total număr de ore de formare(T0)/ Număr total de angajați(T0)) *100	Îmbunătățirea reputației și a credibilității societății	N/A	Creștere cu minim 3% față de anul precedent	Creștere cu minim 3% față de anul precedent	Creștere cu minim 3% față de anul precedent	Creștere cu minim 3% față de anul precedent
OS11	Eficientizarea activității privind asigurarea creșterii siguranței și securității în muncă pentru angajați	Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	Confirmarea instituirii unui sistem de siguranță a angajaților (DA/NU)	Starea de bine a personalului	N/A	DA elaborare/ revizuire după caz	Revizuire	Revizuire	Revizuire
OS12	Măsuri de eficiență energetică	Consumul de energie	Consum de energie exprimat în MWh	Creșterea eficienței energetice	N/A	Reducere cu minim 1% față de anul precedent	Reducere cu minim 1% față de anul precedent	Reducere anuală cu minim 1% față de anul precedent	Reducere anuală cu minim 1% față de anul precedent

Notă: Pentru calculul indicatorilor menționați în cuprinsul scrisorii de așteptări vor fi avute în vedere datele contabile din situațiile financiare anuale, astfel cum vor fi aprobate în 2025, 2026, 2027 și 2028.

Director Executiv, Direcția Corp Control

Apreotesei Bogdan Nicolae

Întocmit, Compartiment Guvernanță Corporativă

Corodeanu Doina