



HOTĂRÂRE

privind aprobarea Planului de administrare al Consiliului de administrație al Regiei Autonome Exploatarea Domeniului Public și Privat Constanța

Consiliul local al municipiului Constanța întrunit în ședința ordinară la data de

26.03.2021;

Luând în dezbateri referatul de aprobare al domnului primar Vergil Chițac înregistrat sub nr. 54141.../19.03.2021 raportul Compartimentului monitorizare întreprinderi publice și ADI-uri înregistrat sub nr. 54488.../2021....., avizul Comisiei de specialitate nr. 3 pentru servicii publice, comerț, turism și agrement și avizul Comisiei de specialitate nr. 5 pentru administrație publică, juridică, apărarea ordinii publice, respectarea drepturilor și libertăților cetățeanului;

Prin H.C.L. nr. 455/2020 a fost aprobată numirea membrilor provizorii în Consiliul de administrație al Regiei Autonome Exploatarea Domeniului Public și Privat Constanța;

Având în vedere adresa nr. 2524/22.02.2021 transmisă de către Regia Autonomă Exploatarea Domeniului Public și Privat Constanța, înregistrată la Primăria municipiului Constanța sub nr. 34832/22.02.2021, prin care se solicită aprobarea Planului de administrare al Consiliului de administrație al regiei autonome;

Potrivit prevederilor art.3 alin. (1) lit.a) și lit.c) și art.13 alin. (1)-(2)-(3)-(4) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și prevederilor art.3 din Anexa 1c din Hotărârea Guvernului nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă;

În temeiul prevederilor art.129 alin. (2) lit.a), alin. (3) lit.d) și art.196 alin. (1) lit.a), din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare,

HOTĂRĂȘTE:

Art.1. Se aprobă Planul de administrare al Consiliului de administrație al Regiei Autonome Exploatarea Domeniului Public și Privat Constanța, potrivit anexei care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

Art.2. Compartimentul relații consiliul local și administrația locală va comunica prezenta hotărâre, către Compartimentul monitorizare întreprinderi publice și ADI-uri, Regia Autonomă Exploatarea Domeniului Public și Privat Constanța în vederea aducerii la îndeplinire, precum și Instituției prefectului județului Constanța, spre știință.

Prezenta hotărâre a fost votată de consilierii locali astfel:

27 pentru, — împotriva, — abțineri.

La data adoptării sunt în funcție 27 consilieri din 27 membri.

PREȘEDINTE ȘEDINȚĂ,

MIRELA GARIȘ

Constanța
Nr. 27/26.03.2021

CONTRASEMNEAZĂ

SECRETAR GENERAL

Georgiana GOSPODĂRU



Regia Autonomă "Exploatarea Domeniului Public și Privat" Constanța

CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE

Componenta de administrare

a

PLANULUI DE ADMINISTRARE AL

Regiei Autonome "Exploatarea Domeniului Public și Privat"

Constanța

2021 - 2023 (membrii provizorii ¾)

PREȘEDINTE ȘEDINȚĂ,

MIRELA CARIP

**CONTRASEMNEAZĂ
SECRETAR GENERAL,
GEORGIANA GOSPODARU**



1. INTRODUCERE

Prin prezentul plan de administrare este prezentată strategia managerială a Consiliului de Administrație, premisele și modul de gestiune/administrare a activității Regiei Autonome Exploatarea Domeniului Public și Privat Constanta, fundamentate pe consolidarea procesului de dezvoltare prin reorganizare, modernizare și tehnologizare, propus de actualul Consiliu de Administrație al RAEDPP Constanța.

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

Consiliul de administrație își propune, de asemenea, realizarea unei gestiuni care să consolideze poziția și activitatea Regiei Autonome Exploatarea Domeniului Public și Privat Constanța la nivelul municipiului Constanța, prin implementarea proceselor sistemelor de management al calității prin sporirea eficienței a calității serviciului public, la cele mai înalte standarde, în raport cu partenerii și cetățenii municipiului Constanța.

Direcțiile de dezvoltare ale Regiei Autonome Exploatarea Domeniului Public și Privat Constanța, definite în prezentul Plan de Administrare, au la bază principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesională și etică a RAEDPP Constanța atât în raport cu consumatorii, cu colaboratorii cât și cu autoritatea tutelară, cu autoritățile locale, cu autoritățile de reglementare, cu organismele de control și cu angajații.

Consiliul de administrație al Regiei Autonome Exploatarea Domeniului Public și Privat Constanța își propune ca pe toată perioada mandatului încredințat să gestioneze interesele sale și să depună toate eforturile, experiența și capacitatea reprezentanților, astfel încât să demonstreze autorității tutelare, partenerilor săi, precum și cetățenilor că organizația acționează cu profesionalism și este competitivă și aliniată în ceea ce privește practicile și strategiile manageriale.



2. STRUCTURA GENERALA

2.1. Scurtă prezentare

Regia Autonomă „Exploatarea Domeniului Public și Privat” Constanța, este înființată prin HCLM Constanța nr. 332 / 02.08.1996 și administrează, gestionează și întreține fondul locativ de stat, spații cu altă destinație, terenurile, piețele agroalimentare, târguri, oboare, bazare, platouri și grupuri sanitare, aparținând domeniului public și privat al municipiului Constanța și le exploatează eficient prin închirieri, servicii, prestații și alte activități prevăzute la legile în vigoare.

Regia Autonomă de „Exploatarea a Domeniului Public si Privat” Constanța este persoană juridică și funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie financiară iar activitățile acesteia se desfășoară în baza Regulamentului de organizare și funcționare aprobat prin HCL 24/2020, executând acte administrative în conformitate cu Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2017 privind Codul administrativ.

În realizarea obiectului său de activitate Regia Autonomă Exploatarea Domeniului Public și Privat Constanța stabilește strategia de dezvoltare, elaborează documentațiile necesare în vederea obținerii de credite și alte surse de finanțare în scopul realizării unor obiective necesare.

Regia Autonomă „Exploatarea Domeniului Public și Privat” are următorul obiect de activitate:

- Administrarea, întreținerea și repararea fondului locativ din patrimoniul public și privat, închirierea acestuia ca locuințe sau spații cu altă destinație, în condițiile legii și Hotărârea Consiliului Local Municipal Constanța.
- Verifică și întocmește documentațiile și contractele de vânzare-cumpărare a locuințelor construite din fondurile statului sau trecute în proprietatea statului și spațiile cu altă destinație, care prin lege pot fi supuse vânzării, cu respectarea tuturor prevederilor legii, a normelor de aplicare a



documentelor tehnice și juridice a imobilului și situației tehnice și juridice a imobilului în momentul vânzării (locuințe ANL).

- Perfectarea contractelor de închiriere.
- Întocmirea documentațiilor specifice prelungirilor de contracte.
- Organizarea de licitații pentru spațiile cu altă destinație în vederea închirierii conform legii prin comisia stabilită prin HCL.
- Execută autorizat expertize tehnice, relevee, evaluări, documentații tehnice și juridice, destinate fondului locativ sau altă destinație și stadii de fezabilitate pentru agenți economici "persoane fizice sau juridice" în condițiile legii
- Comerț en gross și en detaile, cu amănuntul, alimentație publică.
- Amenajarea, administrarea și întreținerea piețelor agroalimentare, obor, târg, bazare, clădirile aferente din piețe, grupuri sanitare și alte locuri publice destinate activităților comerciale, precum și dezvoltarea de noi obiective în funcție de necesitățile populației.
- Exploatarea eficientă a patrimoniului aferent sectorului prin asocieri, închirieri, prestări de servicii și alte activități legale, realizate de RAEDPP Constanța.
- Asigurarea condițiilor necesare desfășurării activităților comerciale în piețe, târguri, oboare, bazare și platourile pentru desfacerea produselor agricole (legume, fructe), produse animaliere, alte produse agricole, mărfuri generale și alimentație publică în vederea realizării unui comerț legal și civilizată.
- Asigurarea igienizării întregului sector piețe, respectarea normelor sanitare și sanitar veterinar, asigurarea dotărilor corespunzătoare pentru analiza calității produselor agroalimentare, conform legislației în vigoare.



Regia Autonomă „Exploatarea Domeniului Public și Privat” are în structură următoarele categorii de direcții:

- Direcția Tehnică;
- Direcția Piețe;
- Direcția Economică;
- Direcția Juridică;
- Direcția Administrare Imobile.

Organizarea este validată de Consiliul de Administrație și Consiliul Local al municipiului Constanța.

2.2. Aspecte ce pot influența activitatea RAEDPP Constanța

2.2.1. Aspecte economico-financiare

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

Indiferent de situația economică, actuală sau viitoare, RAEDPP Constanța trebuie să acționeze cu prudență în ceea ce privește măsurile economice implementate. În aceeași direcție RAEDPP Constanța va trebui să adopte măsuri menite să crească veniturile și să păstreze un echilibru permanent între venituri și cheltuieli.

- Rata inflației

Conform prognozei realizate de Comisia Națională de Prognoză, inflația pentru anul 2021 este estimată la 2,5, astfel că managementul RAEDPP Constanța va lua măsuri în vederea actualizării tuturor contractelor în care componenta legată de inflație influențează tarifele și prețurile practicate.

- Rata șomajului în județ.

În contextul pandemiei COVID începând cu anul 2020, rata șomajului la nivel național și local este în creștere, astfel că RAEDPP Constanța este



obligată să desfășoare și să mențină activitățile de monitorizare a veniturilor pentru a păstra nivelul de performanță prognozat.

- Cursurile de schimb ale monedelor.

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

2.2.2. Aspecte de ordin tehnologicizat

Tehnologia este în continuă schimbare / evoluție, inovația fiind factor de dezvoltare economică continuă. Factorii tehnologici care afectează RAEDPP Constanța sunt:

- Disponibilitatea unor tehnologii de exploatare mai eficientă: prin achiziționarea de echipamente corespunzătoare;
- Sisteme IT: implementarea unor sisteme de management integrat, relații cu clienții, relații cu autoritatea tutelară, relații interne etc pot contribui la eficientizarea activităților derulate la nivelul RAEDPP Constanța;
- Sistemele de monitorizare mediu, siguranță în exploatare: trebuie accesate de RAEDPP Constanta pentru creșterea calității serviciilor, respectarea obligațiilor de mediu, exploatare sigură și durabilă.

2.2.3 Aspecte politico - legislative

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



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

2.2.4. Aspecte de ordin social

Mediul socio-cultural reprezintă un complex de elemente cu caracteristici de maximă eterogenitate din punctul de vedere al efectelor și al ariei de acțiune. Modificările în timp ale acestor elemente sunt lente. Având în vedere specificul activității RAEDPP Constanța factorii socio-culturali nu au un impact semnificativ asupra acesteia.

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



2.2.5 Analiza SWOT

PUNCTE TARI

- 1.** Experiența noilor membri ai Consiliului de Administrație din mediul antreprenorial privat.
- 2.** Colaborarea foarte bună cu Consiliul Local, cu Primăria Municipiului Constanța și cu partenerii / colaboratorii
- 3.** Existența unui patrimoniu semnificativ în care se pot efectua investiții
- 4.** Lipsa conflictelor de muncă, generată de o relație bună cu angajații / stabilitatea în muncă a personalului.

PUNCTE SLABE

- 1.** Includerea în portofoliul regiei a unor activități care nu permit elaborarea unor strategii de dezvoltare sustenabile din punct de vedere economic (menținerea aceluiași tarife de bază din 2007 (OUG 40/1999 – modificată prin HG 310/2007);
- 2.** Menținerea tarifelor de bază pentru închirierea spațiilor cu altă destinație decât aceea de locuință prevăzute în HCLM 279/2015;
- 3.** Situații litigioase cu privire la spațiile nepredare sau predate în stare necorespunzătoare neputând fi introduse în circuitul economic;
- 4.** Lipsa flexibilității în cazul decizional, generată de relația uneori birocratică cu autoritatea administrativă, superioară;



5. Subvenționarea deficitului anumitor activități ale regiei (administrare parcuri copii, campus Henri Coandă etc) este reglementată prin HCLM cadru, neexistând în fapt acoperirea integrală a costurilor, ceea ce creează greutate în proiectarea unei viziuni pe întreaga perioadă a mandatului;
6. Sistem integrat de management al calității neimplementat la nivelul activităților Regiei;
7. Includerea în portofoliul regiei a unor activități în regim temporar care nu permite elaborarea unor strategii de dezvoltare sustenabile economic: târguri, piețe ad-hoc etc;
8. Decalajele existente în rulajul cash flow-ului între data emiterii facturilor fiscale către clienți, și data încasării veniturilor realizate.

OPORTUNITĂȚI

1. Potențial de dezvoltare a firmei prin adăugarea de noi activități de pe domeniul public;
2. Schimbarea formei juridice care să permită accesarea fondurilor europene;
3. Asigurarea unui management eficient al operării în condiții de calitate și de performanță impuse;
4. Cadrul conducerii locale actuale, care deține majoritatea în luarea deciziilor poate asigura susținerea modificărilor în vederea îmbunătățirii activității și rezultatelor Regiei.
5. Acces la forță de muncă bine calificată prin programe universitare și agenția forței de muncă din Constanța.



AMENINTARI

1. Creșterea / scăderea gradului de satisfacție a clienților / colaboratorilor;
2. Scăderea puterii de cumpărare a populației și creșterea șomajului din cauza pandemiei COVID;
3. Creșterea duratei de recuperare a creanțelor în contextul economic cauzat de pandemia COVID;
4. Reducerea numărului de clienți în cazul participării la licitații;
5. Reabilitarea arterelor comerciale (inclusiv mari bulevarde) pe fonduri europene de către UAT fapt ce va afecta vadul comercial al spațiilor aflate în administrarea RAEDPP.

2.2.6 Cadrul legal

Prezentul plan de administrare este elaborat în conformitate cu OUG nr. 109/ 2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, Consiliul de Administrație a avut în vedere elaborarea planului de administrare în vederea aplicării normelor legale speciale, atât particulare cât și generale și va face toate demersurile pentru punerea în aplicare a acestora.

Activitatea RAEDPP Constanța se desfășoară în baza:

Legislației generale:

- Constituția României;
- Legea nr. 53/2003 privind Codul Muncii;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ;
- Legea nr. 15/1990 privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale;



- Legea nr. 51/2006 serviciilor comunitare de utilități publice;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 20/2016 privind aprobarea formatului și structurii bugetului de venituri și cheltuieli, precum și a anexelor de fundamentare a acestuia;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 2873/2016 privind reglementarea procedurii de raportare a unor indicatori economico-financiari de către operatorii economici cu capital /patrimoniu integral ori majoritar deținut direct sau indirect de autoritățile publice centrale ori locale, precum și a procedurii de transmitere a datelor în vederea întocmirii Raportului anual conform art. 58 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.
- Legea 98/2016 privind achizițiile publice
- Legea nr. 162/2017 privitoare la auditul statutar;
- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, cu modificările și completările ulterioare;
- H.G. nr. 474/1999 privind inventarierea și reevaluarea patrimoniului unităților economice de stat;
- H.G. nr. 500/ 05.08.1994 privind reevaluarea imobilizărilor corporale și modificarea capitalului social;
- Legea nr. 31/16.11.1990 a societăților comerciale;
- Legea nr. 656/07.12.2002 pentru prevenirea și sancționarea spălării banilor, precum și pentru instituirea unor măsuri de prevenire și combatere a finanțării actelor de terorism;
- HG nr. 1086/2013 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern;



- O.U.G. nr. 94/02.11.2011 privind organizarea și funcționarea inspecției economico-financiare;
- Hotărâre nr. 1.151/27.11.2012 pentru aprobarea Normelor metodologice privind modul de organizare și exercitare a controlului financiar de gestiune;
- Ordinul nr. 600/2018 privind aprobarea Codului Controlului Intern Managerial.
- H.G. nr. 597/28.09.1992 privind trecerea sub autoritatea consiliilor locale sau, după caz, județene, a regiilor autonome și societăților comerciale cu capital integral de stat;
- O.G. nr. 26/21.08.2013 privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct sau indirect participație majoritară.

Hotărârilor locale ale Consiliului Local al Municipiului Constanța:

- HCL nr. 322/1996
- HCLM nr. 145/2012
- HCLM nr. 279/2015
- HCLM nr. 193/ 2019
- HCLM nr. 24/2020

Relații instituționale

3.1. Relația cu Consiliul Local

Consiliul local a Municipiului Constanța, în calitate de autoritate tutelară, a pus la dispoziția RAEDPP Constanța un patrimoniu care cuprinde și drepturile de administrare a unor bunuri, proprietate publică și privată a municipiului, proceduri de lucru, tarife și comisioane de bază. Prin documentul Scrisoare de Așteptari, Autoritatea tutelară este cea care stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale RAEDPP Constanța. Astfel, Autoritatea Tutelară



este cea care pune la dispoziția RAEDPP Constanța, documentele de lucru, asemănătoare unui ghid de lucru pentru candidații la Consiliul de Administrație și directorii executivi care trebuie să-și prezinte programul sau viziunea de dezvoltare a întreprinderii și apoi, prezentarea Planului de administrare.

Comunicarea dintre organele de administrare și conducere ale Regiei și Autoritatea tutelară se va realiza conform prevederilor OUG nr 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice cu modificările și completările ulterioare și HG nr. 722/ 2016 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

3.2. Relația cu clienții / colaboratorii / cetățenii

Regia Autonomă „Exploatarea Domeniului Public și Privat” Constanța își bazează relațiile cu clienții / colaboratorii / cetățenii pe practici legale, eficiente și corecte, construirea de relații pe termen lung cu aceștia demonstrându-și valoarea și integritatea. RAEDPP Constanța își derulează relațiile contractuale utilizând practici de afaceri oneste și legale. Respectă întotdeauna drepturile partenerilor de afaceri, competitorilor și-i tratează în mod corect.

În scopul realizării atribuțiilor de administrare, Consiliul de Administrație va avea în vedere efectuarea de acțiuni pentru îmbunătățirea relației cu clienții / colaboratorii / cetățenii / RAEDPP Constanta. Prin implementarea strategiilor de dezvoltare se va avea în vedere creșterea gradului de satisfacție a partenerilor cu privire la serviciile oferite de RAEDPP Constanța.

Toate aceste linii directoare vor fi respectate de către administratori, directori și personalul RAEDPP Constanta, astfel încât alinierea la standardele și criteriile de guvernanta corporativă să se realizeze permanent, rapid și complet.

3. Indicatori economico-financiar

Evoluția indicatorilor economico-financiar ai RAEDPP Constanta în ultimii 3 ani se prezintă astfel:



Indicator	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
Active totale	59,136,168	55,866,476	29,296,319
Imobilizari	2,022,138	3,227,468	4,927,252
Creante	55,077,531	50,526,530	23,445,649
Stocuri	1,654	1,009	523
Disponibilitati	1,986,021	1,824,329	824,366
Capitaluri proprii	393,584	3,359,653	2,710,914
Datorii	55,533,348	50,879,602	23,983,962
Cifra afaceri	8,645,987	8,842,223	8,607,282
Venituri totale	14,983,812	17,476,214	18,848,718
Cheltuieli totale	14,575,403	17,239,952	19,727,318
Profit exploatare	408,409	234,438	-880,214
Profit brut	408,409	236,262	-878,600
Profit net	330,948	197,728	-878,600
Marja profitului net	382.78%	223.62%	-1020.76%
Rentabilitate capitaluri proprii	84.09%	5.89%	-32.41%

Principiile care stau la baza administrării RAEDPP Constanța pentru perioada mandatului în contextul generat de situația României ca stat membru al UE, respectiv de condițiile pieței interne, Regia Autonomă „Exploatarea Domeniului Public și Privat” Constanța se va orienta în ciclul financiar prezent, din punctul de vedere al strategiei de dezvoltare, eficientizare rapidă și o dezvoltare sustenabilă a unor centre de profit în cadrul activităților pe care le are în portofoliu.

Administrarea Regia Autonomă „Exploatarea Domeniului Public și Privat” Constanța pe perioada mandatului actualului Consiliu de Administrație va urmări satisfacerea cerințelor și nevoilor de utilitate publică ale comunității locale, armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernancei corporative.

Strategia Consiliului de Administrație va fi guvernată de următoarele principii, în spiritul dezvoltării durabile a RAEDPP Constanța:

- Administrarea eficientă a bunurilor din proprietatea publică sau privată a unității administrativ teritoriale;
- Funcționarea și exploatarea în condiții de siguranță, rentabilitate și eficiență economică a infrastructurii edilitar-urbane aferentă;



- Profesionalism;
- Dezvoltarea durabilă și corelarea cerințelor cu resursele;
- Transparență și liber acces la informațiile privind serviciile publice.

4. Criterii și obiective de performanță specifice prezentului mandat

Având în vedere OUG nr. 109/ 2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificari și completări prin legea nr. 116/2016, Consiliul Local al Municipiului Constanța, în calitate de Autoritate Tutelară, a emis HCL nr. 193/2019, anexa 1, prin care au fost reglementate: condițiile de selecție a administratorilor și managerilor, regulile prin care să se asigure transparența politicii de acționariat a statului și a publicat Scrisoare de așteptări, documentul prin care s-au stabilit performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale Regiei Autonome Exploatarea Domeniului Public și Privat Constanța pe perioada mandatului.

Ținând cont de necesitatea calității și siguranța serviciilor prestate de RAEDPP Constanța, aspecte solicitate de Consiliul Local al municipiului Constanța, se va avea în vedere ca furnizarea de servicii să întrunească așteptările colaboratorilor în condiții de eficiență și siguranță, disponibilitatea și fiabilitatea tuturor serviciilor și facilităților. De asemenea, va fi întocmită o planificare privind activitatea afacerii (resurse, servicii, infrastructură) atât la momentul actual cât și pentru dezvoltarea viitoare.

Criterii de performanță la contractul de mandat

INDICATORII ȘI CRITERIILE DE PERFORMANȚĂ prognozați în contextul pandemiei COVID și a demarării lucrărilor de reabilitare a marilor bulevarde sunt:

INDICATORI DE PERFORMANȚĂ FINANCIARI
Menținerea unei viteze de rotație creanțe - 25 zile ((Sold initial an+sold final an 4111)/2)/(venituri exploatare-subventii)



Menținerea ratei de rotație a datoriilor – 30 zile ((Sold initial an+sold final an 401)/2)/rulaj creditor anual 401
Lichiditatea curentă – de la aprox 4 % creștere medie anuală de 0.2% (active curente/datorii curente)
Lichiditatea la vedere – minim 0,2 (lichiditati/datorii curente)
Reducerea pierderilor de la aproximativ 250.000 lei (situație provizorie 2020) la 0
Creșterea profiturilor în medie cu 1% anual
Creșterea cifrei de afaceri în medie cu 1% anual
Creșterea productivității muncii de la 131.977 lei la 135.000 lei (venituri totale-asocieri)/numar mediu salariați

INDICATORII NONFINANCIARI RELEVANTI

Calitatea serviciului public prestat în condiții de eficiență economică
Îmbunătățirea comunicării cu cetățenii/clientii regiei
Modernizarea structurii organizaționale

Analiza îndeplinirii criteriilor de performanță de către administratorii neexecutivi și Directorul General se va face cu raportare la cuantificarea făcută conform Bugetului de venituri și cheltuieli anual aprobat de Municipiul Constanța; analiza se va realiza de 2 ori pe an pentru valorile realizate la 30 iunie și 31 decembrie ale fiecărui exercițiu financiar aferent perioadei de mandat a membrilor consiliului.

5.1. Măsuri necesare de punere în aplicare în vederea îndeplinirii obiectivelor și criteriilor de performanță:

1. Urmărirea lunară a gradului de încasare a creanțelor și de plată a datoriilor
2. Urmărirea lunară a gradului de încasare a creanțelor și de plată a datoriilor
3. Asigurarea unui raport optim între veniturile obținute și cheltuielile efectuate corelat cu furnizarea de servicii publice de calitate;
4. Reducerea cheltuielilor;
5. Creșterea productivității muncii per salariat;



6. Durata restanțelor la plata obligațiilor fata de buget 0 zile;
7. Durata medie de recuperare a creanțelor să fie maximum 45 zile
8. Durata media a rambursării datoriilor să fie de maxim 60 zile.
9. Urmărirea lunară a gradului de încasare a creanțelor și de plată a datoriilor
10. Asigurarea unui raport optim între veniturile obținute și cheltuielile efectuate corelat cu furnizarea de servicii publice de calitate;
11. Reducerea cheltuielilor;
12. Creșterea productivității muncii per salariat;
13. Creșterea valorii lucrărilor de prestări servicii;
14. Durata restanțelor la plata obligațiilor fata de buget 0 zile;
15. Durata medie de recuperare a creanțelor să fie maximum 45 zile
16. Durata media a rambursării datoriilor să fie de maxim 60 zile.

5.2. Strategii pentru realizarea obiectivelor și criteriilor de performanță

Obiective generale:

- furnizarea de servicii publice de calitate, prestate în condiții de eficiență economică;
- adaptarea particularităților din cadrul RAEDPP Constanța cu contextul economic actual;
- tratamentul egal al tuturor clienților și partenerilor contractuali și menținerea unei comunicări eficiente cu toate categoriile implicate în fluxul economic administrativ al RAEDPP Constanța;
- menținerea unei rate medii favorabile de recuperare a creanțelor și creșterea vitezei de încasare a creanțelor;
- modernizarea structurii organizaționale a regiei precum și dezvoltarea unui sistem de conștientizare și motivare a tuturor structurilor din cadrul regiei, atât a managementului de top, cât și a managementului de linie medie și a zonei de execuție care sa aibă ca obiectiv final: lucrări și servicii de calitate oferite populației;



- adaptabilitate/ flexibilitate la cerințele cetățenilor/ clienților RAEDPP Constanța;
- creșterea calității serviciilor publice prestate către populație și promptitudine în execuție;
- realizarea de proiecte și lucrări de calitate pe segmentul principal de activitate (lucrări de modernizare a piețelor, oboarelor de pe raza municipiului Constanța, construcția de noi spații locative și întreținerea de imobile construite pentru cetățenii defavorizați ai orașului, lucrări de refacere a clădirilor de patrimoniu aflate în proprietatea publică, etc.)
- dezvoltarea și implementarea la nivelul RAEDPP Constanța a unor aplicații și programe informatice în vederea conectării fluxului de informații și gestiunea eficiența a costurilor;
- îmbunătățirea comunicării cu cetățenii în relație cu serviciile prestate și lucrările efectuate;
- monitorizarea permanentă a încasărilor și optimizarea costurilor;
- dezvoltarea mecanismelor interne privind controlul calității produselor, serviciilor și lucrărilor furnizate/prestate populației;
- urmărirea de către administratori a modului de implementare a recomandărilor propuse în Rapoartele de audit public intern

Obiective specifice

- modificarea organigramei societății;
- definitivarea planurilor pentru demararea lucrărilor de modernizare a piețelor din Constanța (Piețele: Tic-Tac, Brotăcei, Abator și Filipescu) – prin planul de administrare propus solicităm analiza oportunității acestor investiții de către Autoritatea publică tutelară;
- înființarea unei sere proprii; - numai dacă Autoritatea publică tutelară nu înființează entitate juridică cu obiect de activitate specifică;
- reabilitarea fațadelor caselor aflate în portofoliul RAEDPP Constanța, situate în zona peninsulară și în centrul municipiului Constanța;
- organizarea unor târguri tematice pe străzile din centrul municipiului Constanța (str. Ștefan cel Mare – cu rezerve deoarece va intra în reabilitare)



- sau în parcul de la Teatrul de Opera și Balet „Oleg Danovski” pentru a crește gradul de atractivitate a zonei centrale a orașului;
- analizarea necesității și oportunității obiectivelor de investiții aflate în curs;
 - continuarea aplicării măsurilor de ordin financiar, economic sau juridic în vederea reducerii cheltuielilor;

Obiective de investiții

Având în vedere faptul că RAEDPP Constanța nu își desfășoară activitatea într-un mediu concurențial / competitiv, autoritatea tutelară, Consiliul Local al municipiului Constanța se așteaptă la implementarea unei politici de investiții, adecvată acestui context. Astfel, planul de investiții trebuie adaptat dinamicii economice actuale cât și cerințelor Autorității Publice Tutelare.

Consiliul de Administrație al RAEDPP Constanța va continua în perspectivă demersurile pe lângă Consiliul Local al municipiului Constanța pentru continuarea bugetării unor investiții ale RAEDPP Constanța destinate în principal modernizării spațiilor deținute, în scopul creșterii competitivității, astfel încât tehnologizarea și modernizarea să fie factori importanți în rentabilizarea activităților unității și ducerea la îndeplinirea obiectivelor prevăzute anterior, precum și a indicatorilor financiari și nefinanciari prezentați în planul de administrare.

Pentru realizarea criteriilor și obiectivelor de performanță, precum și în scopul creșterii performanței operaționale, conducerea RAEDPP Constanța își propune realizarea (în măsura existenței și identificării în permanență a resurselor de finanțare asigurate din bugetul local, surse proprii respectiv credite, finanțări europene) unor programe investiționale pe termen mediu și lung.

RAEDPP Constanța va întocmi planuri de investiții care vor respecta cerințele autorității tutelare astfel că:

- vor fi fundamentate pe note de fundamentare /studii de fezabilitate solide care să demonstreze oportunitatea și eficiența investițiilor, ca și potențială valoare pentru factorii interesați;
- vor fi elaborate și corelate cu obiectivele strategice de dezvoltare a municipiului în perioada următoare și în continuare, în vederea modernizării și îmbunătățirii serviciilor prestate de regie;

Aceste studii de fezabilitate, documentații DALI, proiecte tehnice vor fi



elaborate prin grija conducerii RAEDPP, vor fi aprobate de Consiliul de administrație al RAEDPP și vor fi transmise spre aprobare către autoritatea tutelară, Consiliul local al municipiului Constanța, împreună cu bugetul anual de venituri și cheltuieli, conform OUG nr. 109/2011.

Toate aceste obiective și strategii viitoare reflectă cel mai bine activitatea de bază a RAEDPP Constanța și constituie o unitate de măsură a eficienței activității desfășurate, ele urmând a fi permanent în atenția Consiliului de Administrație, iar întreaga activitate urmând a fi orientată în vederea realizării și depășirii tuturor indicatorilor.

Axa de Priorități

În vederea transpunerii în practică a planului de administrare, a obiectivelor și strategiilor propuse prin acesta, se va urmări realizarea cu prioritate a unor măsuri care permit Consiliului de Administrație să atingă criteriile și obiectivele de performanță stabilite de Consiliul Local al Municipiului Constanta. Cele mai importante măsuri necesare sunt:

1. implementarea managementului calității prin o mai bună definire și fundamentare a tuturor activităților desfășurate;
2. performanța îmbunătățită a afacerii și reducerea costurilor asociate pentru a nu mai înregistrată pierderi;
3. identificarea/stabilirea zonelor cu pierderi și organizarea unui program de diminuare pana la eliminare a acestora;
4. implementarea integrala a sistemului de controlul intern managerial și actualizarea registrului riscurilor, ca o sursă de creștere a calității activității desfășurate în cadrul RAEDPP Constanța;
5. se vor respecta masurile privind instruirea și evaluarea personalului, motivarea acestuia și crearea unui mediu de lucru conform standardelor in vigoare, în vederea desfășurării activității autorizate de regie, prin personal autorizat și calificat;
6. îmbunătățirea controlului financiar preventiv și a controlului financiar de gestiune;
7. reducerea creanțelor prin accelerarea ritmului încasărilor și a plăților



restante prin întocmirea graficelor lunare.

6. Premise finale

Prezentul Plan de Administrare a fost fundamentat având în vedere modificarea conducerii Consiliului de Administrație al RAEDPP Constanta, începând cu Ianuarie 2021, reglementările legale în vigoare, precum și condițiile economice, fiscale, sociale cunoscute la data prezentei, evoluția previzibilă a acestora pentru următoarea perioadă ținând cont și de actualul context economic cauzat de pandemia COVID-19. În situația în care vor apărea modificări semnificative, care nu au fost avute în vedere, ale reglementărilor legale și ale condițiilor economice fiscale, sociale, Consiliul de Administrație va propune modificări ulterioare ale obiectivelor și criteriilor de performanță și implicit a prezentului Plan de Administrare, modificări ce vor fi supuse aprobării Consiliului Local al Municipiului Constanta.

În baza prezentului Plan de Administrare, directorii RAEDPP Constanta, nominalizați în conformitate cu prevederile Legea nr.111/2016 vor întocmi un Plan de Management care va conține planuri de acțiuni detaliate necesare pentru transpunerea în practică a obiectivelor stabilite de Consiliu Local, a modului de implementare a planului de administrare aprobat de Consiliul de Administrație.

Planul de administrare va fi monitorizat conform cerințelor din Legea 111/2016, acesta va avea la bază principiile: transparenței, managementului participativ și asumarea răspunderii, raportându-se periodic stadiul implementării planului, realizarea obiectivelor strategice, modul de realizare a obiectivelor și criteriilor de performanță, motivele nerealizării unor măsuri din cele propuse, etc.

Elaborat,

HIRA STERE

DAMIAN IONEL

BESTELIU IOANA

TIMOFTE ALEXANDRU-MARIUS

PREȘEDINTE ȘEDINȚĂ,

MIRELA GARIȚĂ





ANEXA

**la Planul de administrare al Consiliului de Administrație al RAEDPP
Constanța, întocmit în baza OUG nr.109/2011**

INDICATORI ȘI CRITERII DE PERFORMANȚĂ

**Prognozați în contextul pandemiei COVID și a demarării lucrărilor de
reabilitare a marilor bulevarde**

INDICATORI DE PERFORMANȚĂ FINANCIARI
Menținerea unei viteze de rotație creanțe – 25 zile ((Sold inițial an + sold final an 4111)/2)/(venituri exploatare-subvenții)
Menținerea ratei de rotație a datoriilor – 30 zile ((Sold inițial an + sold final an 401)/2)/rulaj creditor anual 401
Lichiditatea curentă – de la aprox 4 % creștere medie anuală de 0.2% (active curente/datorii curente)
Lichiditatea la vedere – minim 0,2 (lichidități/datorii curente)
Reducerea pierderilor de la aproximativ 250.000 lei (situație provizorie 2020) la 0
Creșterea profiturilor în medie cu 1% anual
Creșterea cifrei de afaceri în medie cu 1% anual
Creșterea productivității muncii de la 131.977 lei la 135.000 lei (venituri totale-asocieri)/număr mediu salariați

INDICATORII NONFINANCIARI RELEVANTI
Calitatea serviciului public prestat în condiții de eficiență economică
Îmbunătățirea comunicării cu cetățenii/clientii regiei
Modernizarea structurii organizaționale

PREȘEDINTE
CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE AL RAEDPP CONSTANȚA
IOANA BEȘTELIU

DIRECTOR GENERAL
STERE HIRB

CONTRASEMNEAZĂ
SECRETAR GENERAL,
GEORGIANA GOSPODARU

PREȘEDINTE ȘEDINȚĂ,
MIRELA GARIȘ



ROMÂNIA
JUDEȚUL CONSTANȚA
MUNICIPIUL CONSTANȚA
CONSILIUL LOCAL

Anexă la HCL nr. 42/2021

REGIA AUTONOMĂ
"EXPLOATAREA DOMENIULUI PUBLIC ȘI PRIVAT" CONSTANȚA
Bd. Tomis , nr.101, TEL/FAX: 0241-580523; O.R.C. Nr. J13/15/1996,
C.U.I.2746784

COMPONENTA DE MANAGEMENT
A PLANULUI DE ADMINISTRARE

Elaborat pentru perioada exercitării mandatului

Director General
STERE HIRA

PREȘEDINTE ȘEDINȚĂ,

MIRELA GARP

CONTRASEMNEAZĂ
SECRETAR GENERAL,
GEORGIANA GOSPODARU



Cuprins:

I. Introducere

- 1.1. Prezentarea generală a Regiei Autonome Exploatarea Domeniului Public și Privat Constanța
- 1.2. Menționarea cadrului legal relevant

II. Misiunea și obiectivele strategice

- 2.1. Declarația de misiune
- 2.2. Eficiența economică
- 2.3. Performanța operațională
- 2.4. Performanța personalului
- 2.5. Performanța financiară

III. Planificarea managerială

- 3.1. Contextul actual al patrimoniului R.A.E.D.P.P. Constanța
- 3.2. Obiective de îndeplinit
- 3.3. Prioritate
- 3.4. Gradul de îndeplinire. Planul de acțiuni.
 - 3.4.1. Analiza și autoevaluarea organizațională
 - 3.4.2. Facilitățile, echipamentele și tehnologia
 - 3.4.3. Analiza și planificarea strategică
 - 3.4.4. Managementul, leadership-ul și procesul de luare a deciziilor
 - 3.4.5. Managementul resurselor umane
 - 3.4.6. Managementul financiar
 - 3.4.7. Managementul sistemelor și operațiunilor
 - 3.4.8. Finanțare și autosustenabilitate
 - 3.4.9. PR, media și marketing
 - 3.4.10. Relații externe
- 3.5. Riscuri
- 3.6. Măsuri de contracarare a riscurilor. Perioada de implementare
- 3.7. Responsabili
- 3.8. Factori interesați
- 3.9. Plan de activități detaliate în vederea atingerii obiectivelor și criteriilor de performanță



3.10. Plan de implementare detaliat a strategiei/planului de administrare propus de Consiliul de Administrație și aprobat de Consiliul Local Constanța

3.11. Indicatori și criteriile de performanță detaliați, care să fie corelați cu indicatorii și criteriile de performanță stabiliți în Planul de administrare

III Concluzii

IV. Anexe

4.1. Planul de acțiune al Directorului General pe perioada mandatului



I. Introducere

Prezentul Plan de management a fost elaborat în spiritul prevederilor Ordonanței de Urgență nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice și exprimă strategia de management a directorului general numit al regiei în scopul realizării obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite prin contractul de mandat încheiat cu R.A.E.D.P.P. Constanța reprezentată prin membrii Consiliului de administrație.

Planul de management vine în întâmpinarea Planului de administrare ce urmează a fi elaborat de membrii Consiliului de administrație al R.A.E.D.P.P. Constanța, numiți prin Hotărârile Consiliului Local al Municipiului Constanța nr.455/28.12.2020 și nr.31/29.01.2021.

1.1. Prezentarea generală a Regiei Autonome Exploatarea Domeniului Public și Privat

Regia Autonomă *Exploatarea Domeniului Public și Privat* Constanța, cu sediul social în B-dul Tomis nr.101, Constanța, având C.U.I. 2746784, înregistrată la O.R.C. de pe lângă Tribunalul Constanța sub nr. J13/15/1996, este persoană juridică de interes local, înființată prin H.C.L. nr.332/1996, în temeiul Legii nr.15/1990 – *privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale*, sub autoritatea Consiliului Local al Municipiului Constanța și funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie financiară.

Regia Autonomă *Exploatarea Domeniului Public și Privat* Constanța își desfășoară activitatea în următoarele puncte secundare:

- Municipiul Constanța, str.Răscoala din 1907, nr.4 - DIRECȚIA PIEȚE, TÂRGURI ȘI OBOARE, jud. Constanța
- Municipiul Constanța, str.Dezrobirii, nr.118, Bl.IS5, parter, jud.Constanța
- Municipiul Constanța, aleea Umanității, nr. 15 MODUL ADMINISTRATIV, jud Constanța
- Municipiul Constanța, Str. Adamclisi - PIAȚA BROȚĂCEI, Jud Constanța
- Municipiul Constanța, Str. I.L. Caragiale - PIAȚA I.L. CARAGIALE Jud Constanța
- Municipiul Constanța, Str. Griviței - PIAȚA GRIVIȚA, Jud Constanța
- Municipiul Constanța, PIAȚA PESCĂRUȘ (NICOLAE FILIPESCU), Jud Constanța
- Municipiul Constanța, PIAȚA TIC TAC, Jud Constanța
- Municipiul Constanța Str. Soveja, PIAȚA TOMIS III, Jud Constanța
- Municipiul Constanța, Str. Cișmelei, PIAȚA TOMIS NORD, Jud Constanța
- Municipiul Constanța, Str. Răscoalei nr. 3 , PIAȚA UNIRII, Jud Constanța
- Municipiul Constanța, BAZAR ELIBERĂRII, Jud Constanța
- Municipiul Constanța, Str. Soveja, PISTA ROLLERI PARC TĂBĂCĂRIE, jud Constanța

R.A.E.D.P.P. Constanța are în **patrimoniul** său bunuri pe care le deține cu titlu de proprietate, precum și bunuri aflate în administrarea sa, care fac parte din domeniul privat sau din domeniul public de interes local, evidențiate distinct în patrimoniul său. RAEDPP Constanța a primit în administrare prin Hotărâri ale Consiliului Local Constanța imobile ce aparțin domeniului public și privat al Municipiului Constanța sau statului român.



Obiectul principal de activitate al R.A.E.D.P.P. Constanta este închirierea sau subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate (cod CAEN 6820). În virtutea domeniului său de activitate, regia:

- administrează, gestionează și întreține:
 - fondul locativ de stat,
 - spații cu altă destinație decât aceea de locuință,
 - terenuri,
 - piețe agroalimentare, târguri, oboare, bazare, platouri, grupuri sanitare, parcuri de distracție, plaje și parcări, etc;aparținând domeniului public și privat al Municipiului Constanța,
- le exploatează eficient prin închirieri, asocieri, servicii, prestații și alte activități prevăzute de lege în vigoare și
- înstrăinează în calitate de mandatar al Statului Roman, în condiții de mandat acordat prin Hotărâre de către Consiliul Local, bunuri din domeniul privat al statului, aflate în administrarea sa.

Activitatea regiei se desfășoară în virtutea **atribuțiilor** stabilite prin *Regulamentul de organizare și funcționare* aprobat prin H.C.L. nr.24/2020, cu modificările și completările ulterioare.

R.A.E.D.P.P. Constanța execută acte administrative la dispoziția autorității locale dată prin hotărâri, în conformitate cu prevederile OUG nr.57/2019 privind Codul administrativ.

Organele de conducere: administratorii și directorii sunt selectați și numiți conform procedurii reglementată de O.U.G. nr.109/2011, aprobată prin Legea nr.111/2016.

Structura organizatorică a regiei este expres prevăzută în HCLM nr. 24/2020 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare al Regiei Autonome Exploatarea Domeniului Public și Privat Constanța, precum și a Organigramei și numărului de personal al acesteia, cu modificările și completările ulterioare.

Organigrama R.A.E.D.P.P. Constanța prevede personal în număr de 145 de persoane, din care 6 persoane au funcții de conducere. Structura este următoarea:

1. Consiliu de administrație
2. Director general
 - 2.1. Cabinet Director General
 - 2.2. Compartiment Audit Intern
 - 2.3. Compartiment Resurse Umane
 - 2.4. Compartiment Control Financiar de Gestiune
 - 2.5. Compartiment Proiecte Europene
 - 2.6. SSM/SU
3. Direcția economică
 - 3.1. Serviciul Financiar-Contabil
 - 3.1.1. Birou contabilitate
 - 3.2. Casierie centrală
4. Direcția Juridică
 - 4.1. Serviciul juridic-contencios
 - 4.1.1. Contencios Instanța
 - 4.1.2. Executări silite



- 4.1.3. Birou achiziții publice
- 4.2. Birou Juridic-Administrativ
- 4.3. Compartimentul Achiziții Publice
- 5. Direcția Tehnică
 - 5.1. Serviciul Tehnic Investiții
 - 5.2. Birou Tehnic Aprovizionare
 - 5.3. Echipa Construcții
 - 5.4. Echipa Sere
- 6. Direcția Administrare Imobile
 - 6.1. Serviciul Administrare Imobile
 - 6.1.1. Urmărire contracte închiriere
 - 6.1.2. Birou Imobile
 - 6.1.3. Birou Facturare Imobile
 - 6.1.4. Casierie DAI
 - 6.2. Birou Vânzări
 - 6.3. Serviciul Administrare Henri Coandă
 - a) Administratori
 - 6.3.1. Birou Urmărire și Evidență Contracte Henri Coandă
 - 6.3.2. Birou facturare Henri Coandă
 - 6.3.3. Casierie Henri Coandă
- 7. Direcția Piețe, Târguri și Oboare
 - 7.1. Birou Urmărire Contracte
 - 7.2. Birou Facturare-Contabilitate
 - 7.3. Serviciul Administrativ Comercial
 - 7.3.1. Birou Tehnic Administrativ
 - 7.3.2. Birou Control Comercial
 - 7.3.3. Piețe, Târguri și Oboare
 - 7.4. Birou Evenimente Agreement

Regia Autonomă *Exploatarea Domeniului Public și Privat* Constanța, în calitate de entitate publică, are obligația de a supune aprobării Consiliului Local Constanța proiectul său de Buget de venituri și cheltuieli, împreună cu Lista obiectivelor de investiții. În conformitate cu prevederile legale în vigoare și în limitele aprobate prin hotărârea Consiliului Local, regia are obligația să se încadreze în limitele veniturilor și cheltuielilor bugetare aprobate.

1.2. Menționarea cadrului legal relevant

Regia Autonomă *Exploatarea Domeniului Public și Privat* Constanța gestionează în condiții de eficiență patrimoniul primit în administrare conform Hotărârilor Consiliului Local Constanța.

Activitatea regiei se desfășoară sub coordonarea directorului general, în scopul îndeplinirii obiectivelor stabilite, cu respectarea legislației în vigoare specifice obiectului său de activitate și a legislației fiscale, fiind conștientizată necesitatea aplicării acestora în mod unitar și nediscriminatoriu.

Ansamblul acțiunilor întreprinse la nivelul regiei în scopul îndeplinirii obiectivelor stabilite, sub coordonarea directorului general, sunt caracterizate de preocuparea de a respecta reglementările privind contenciosul administrativ, finanțele publice și controlul financiar, a reglementărilor privind achizițiile publice, a legislației muncii, a reglementărilor privind accesul la informațiile de interes public, a legislației privind guvernarea entităților publice etc.



II. Misiunea și obiectivele strategice

2.1. Declarația de misiune

Misiunea mea, în calitate de director general numit al regiei, este aceea de a coordona activitatea personalului din subordine și de a dovedi profesionalism, eficiență, imparțialitate și transparență în exercitarea mandatului, scopul fiind acela de a îndeplini obiectivele stabilite prin contractele de mandat, sub conștiința deservirii obiectului de activitate al regiei și a respectării legislației în vigoare.

De asemenea, voi implementa un sistem de control intern managerial eficient, cu respectarea Codului controlului intern/managerial și a standardelor de bună practică în domeniul guvernancei corporative.

În exercitarea mandatului, funcția mea este aceea de a planifica, organiza, coordona și controla activitatea personalului din subordine. Vom duce la îndeplinire atribuțiile stabilite prin Regulamentul de Organizare și Funcționare al regiei, prin realizarea unui sistem de proceduri interne, metodologii, instrucțiuni și directive manageriale, capabile să conveargă spre realizarea următoarelor **obiective strategice**:

- eficiența economică
- performanța operațională
- performanța personalului
- performanța financiară

2.2. Eficiența economică

Principalele direcții promovate în vederea realizării obiectivului strategic de eficiență economică sunt:

- optimizarea permanentă a costurilor corespunzătoare desfășurării activității și prestării serviciilor
- promovarea unei metodologii de optimizare a gradului de ocupare a imobilelor aflate în patrimoniul regiei
- modernizarea și îmbunătățirea serviciilor
- asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației
- îmbunătățirea serviciilor din punct de vedere al calității
- orientarea către client
- preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse
- competența profesională
- creșterea generală a regiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului



- instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism
- grija pentru mediu și gestionarea rațională a resurselor pentru mediu
- utilizarea de tehnologii și materiale prietenoase mediului înconjurător
- respectarea prevederilor bugetare
- transformarea regiei în societate comercială cu răspundere limitată pentru a putea avea acces la fonduri europene.

2.3. Performanța operațională

În vederea atingerii obiectivului de performanță operațională, ne propunem:

- implementarea programelor de investiții
- realizarea și planificarea mentenanței la infrastructură
- planificarea și urmărirea bugetară la nivel detaliat
- optimizarea fluxului de proces
- motivarea adecvată a personalului, recunoașterea performanței
- reorganizarea regiei în scopul furnizării de servicii publice de calitate în condiții de eficiență economică

2.4. Performanța personalului

În vederea obținerii unui randament bun al forței de muncă, performanțele personalului pot fi îmbunătățite prin:

- dezvoltarea competențelor angajaților
- promovarea lucrului în echipă
- îmbunătățirea metodelor și tehnicilor de evaluare a performanțelor angajaților, dezvoltare profesională, promovare, pregătire
- motivarea personalului – recunoașterea performanței

2.5. Performanța financiară

Unul din obiectivele primordiale ale regiei îl constituie asigurarea de servicii publice la standarde înalte, ce poate fi realizată prin:

- dezvoltarea de modele financiare multi-anuale pentru bugetarea și urmărirea indicatorilor
- accesul cu prioritate la programele guvernamentale de reziliență și sprijin economic



- îmbunătățirea performanțelor financiare prin optimizări de procese, eficientizarea activității, reducerea cheltuielilor
- revizuirea politicii de tarife
- optimizarea structurii de capital, prin utilizarea de surse împrumutate pentru finanțarea investițiilor
- diversificarea surselor de finanțare a investițiilor, prin alocații bugetare, credite bancare
- implementarea soluțiilor IT&C pentru gestiunea patrimoniului, pentru colectarea veniturilor, precum și pentru transparență
- actualizarea modulelor financiar-contabile

III. Planificarea managerială

3.1. Contextul actual al patrimoniului R.A.E.D.P.P. Constanța

Planificarea managerială decurge logic din planificarea strategică și are în vedere categoriile definerii pentru organizarea și funcționarea regiei, enumerate în Planul de administrare:

- analiza și autoevaluarea organizațională
- facilitățile, echipamentele și tehnologia
- analiza și planificarea strategică
- managementul, leadershipul și procesul de luare a deciziilor
- managementul resurselor umane
- managementul financiar
- managementul sistemelor și operațiunilor
- finanțare și autosustenabilitate
- PR, media și marketing
- relații externe

Analiza poate fi privită ca o funcție managerială primordială, prin exercitarea căreia se obțin indicatorii relevanți în cuantificarea rezultatelor activității și proiectarea strategiilor viitoare.

Veniturile regiei sunt formate în principal din:

- *venituri proprii* – obținute din desfășurarea activității și utilizate pentru acoperirea cheltuielilor de funcționare. Acestea cuprind:
 - venituri din închiriere locuințe/spații cu altă destinație decât aceea de locuință aflate în administrare / proprietate
 - venituri din administrarea piețelor, târgurilor și oboarelor
 - venituri din refacturarea utilităților/serviciilor către chiriași
 - venituri din vânzări de locuințe/spații cu altă destinație decât aceea de locuințe
 - alte venituri din exploatare
 - venituri financiare



- venituri din sume de la bugetul Consiliului Local Constanța care se utilizează, în principal, pentru acoperirea cheltuielilor cu administrarea campusului Henri Coandă, a parcurilor de distracție Țări Pitici situate în municipiul Constanța, parc Tăbăcărie, aleea Nalbei și pod Butellii, precum și a Gravity Park.

Cheltuielile înregistrate de regie sunt compuse, în principal din:

- cheltuieli cu viramente catre bugetul local, ANL, bugetul de stat
- cheltuieli materiale aferente activității proprii (cheltuieli generate de achiziția de materiale consumabile, cheltuieli cu lucrări și servicii prestate de terți)
- cheltuieli cu personalul
- cheltuieli cu impozite și taxe
- alte cheltuieli de exploatare (cheltuieli cu amortizarea, amenzi și penalități)

Regia Autonomă Exploatarea Domeniului Public și Privat Constanța prezintă, spre aprobare Consiliului Local Constanța bugetul anual și situațiile financiare anuale. Regia poate beneficia de subvenții de la bugetul local, ori poate contracta credite bancare, pentru acestea din urmă având obligația să obțină aprobarea prealabilă a Consiliului Local.

Indicator	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Active totale	59,136,168	55,866,476	29,296,319	26,397,608
Imobilizari	2,022,138	3,227,468	4,927,252	4,626,059
Creante	55,077,531	50,526,530	23,445,649	20,872,554
Stocuri	1,654	1,009	523	632
Disponibilitati	1,986,021	1,824,329	824,366	722,406
Capitaluri proprii	393,584	3,359,653	2,710,914	3,094,643
Datorii	55,533,348	50,879,602	23,983,962	21,329,832
Cifra afaceri	8,645,987	8,842,223	8,607,282	8,863,766
Venituri totale	14,983,812	17,476,214	18,848,718	18,258,178
Cheltuieli totale	14,575,403	17,239,952	19,727,318	18,523,354
Profit exploatare	408,409	234,438	880,214	265,760
Profit brut	408,409	236,262	878,600	265,176
Profit net	330,948	197,728	878,600	265,176
Marja profitului net	382.78%	223.62%	-1020.76%	-299.17%
EBITDA				



Rentabilitate capitaluri proprii	84.09%	5.89%	-32.41%	-8.57%
----------------------------------	--------	-------	---------	--------

Patrimoniul R.A.E.D.P.P. Constanța cuprinde imobile primite în administrare prin Hotărâri ale Consiliului Local, aparținând domeniului public sau privat a municipiului Constanța și evidențiate distinct în evidențele regiei, precum și imobile aflate în proprietatea sa.

3.2. Obiective de îndeplinit

Alături de obiectivele strategice prezentate la punctul 2.1. din prezentul plan de management, **obiectivele de performanță** stabilite în sarcina directorului regiei prin contractul de mandat, aplicabile tuturor categoriilor definatorii pentru organizarea și funcționarea regiei sunt:

Obiectiv de performanță	Criteriu de evaluare
Menținerea unei viteze de rotație creanțe	Menținere – 25 zile
Menținerea ratei de rotație a datoriilor	Menținere – 30 zile
Lichiditatea curentă	De la aprox 4 % creștere medie anuală de 0.2%
Lichiditatea la vedere	Minim 0,2
Majorarea ratei de profit	Creșterea eficienței cheltuielilor sau menținerea acestora la același nivel
Realizarea unui excedent financiar	Creșterea medie anuală a profitului
Creșterea cifrei de afaceri	Creștere medie anuală a cifrei de afaceri
Creșterea productivității muncii pentru personalul din subordine	Creștere medie anuală de 1,03
Calitatea serviciului public prestat	Soluționarea rapidă și eficientă a sesizărilor și a cazurilor sociale
Îmbunătățirea comunicării cu cetățenii / clienții regiei	Monitorizarea atentă a paginilor de socializare și transparență decizională
Modernizarea structurii organizaționale	Modificare ROF

De menționat că, retragerea și/sau înstrăinarea imobilelor aflate în administrarea regiei de către autoritatea publică tutelară – UAT Constanța, efectele pandemiei COVID, precum și reabilitarea arterelor comerciale (inclusiv mari bulevarde) pe fonduri europene de către UAT Constanța, va conduce la diminuarea



încasărilor, la micșorarea cifrei de afaceri, fapt ce poate influența îndeplinirea obiectivelor de performanță, a criteriilor de performanță, precum și a misiunii, stabilite mai sus.

3.3. Prioritate

Analiza managerială realizată în vederea obiectivelor de performanță are în vedere urmărirea cu precădere a următoarelor elemente:

- continuitatea asigurării atribuțiilor delegate – din analiza indicatorilor de activitate realizați de regie se poate observa că sunt întrunite condițiile de continuitate a activității regiei, existând un istoric cu activitate profitabilă și acces facil la resursele financiare, datoriile curente ale regiei putând fi acoperite prin utilizarea activelor circulante disponibile
- urmărirea datoriilor restante – regia nu a înregistrat datorii restante din derularea activității în orizontul ultimilor ani
- urmărirea încasării debitelor – este necesară eficientizarea capacității de recuperare a creanțelor regiei, prin implementarea de măsuri de urmărire și colectare eficientă a debitelor exigibile ale regiei
- optimizarea utilizării forței de muncă din compartimentele subordonate în vederea reducerii costurilor cu munca vie, reprezintă un obiectiv permanent al factorilor de management și un indicator de raportare bugetară anuală.
- urmărirea exploatării la parametri optimi a tuturor echipamentelor pentru reducerea cheltuielilor de mentenanță sau de înlocuire, urmărirea activității de inventariere a patrimoniului, rec
- recuperarea pagubelor, casarea mijloacelor fixe și a obiectelor de inventar – istoricul care stă la baza fundamentării prezentului plan indică obținerea unor rezultate din exploatare pozitive și cu trend crescător.
- urmărirea continuă a evoluției rezultatelor financiare – în baza raportărilor periodice în conformitate cu prevederile legale
- urmărirea din punct de vedere financiar-contabil a desfășurării proiectelor delegate – se realizează prin urmărirea și controlul intern permanent a execuției bugetare, rezultatele fiind reflectate în raportările financiar-contabile periodice și în situațiile financiare ale regiei.

Stabilirea nivelului de prioritate în implementarea acțiunilor de urmat cu scopul realizării obiectivelor stabilite și asumate prin contractul de mandat.

(lei)

	2018	2019	2020
Cifra de afaceri neta	8,842,223	8,607,282	8,863,766
Variatia stocurilor de produse finite și a producției în curs de execuție (+ pentru C; - pentru D)			



Venituri din productia realizata pentru scopuri proprii si capitalizata			
Venituri din subventii de exploatare	3,081,797	3,555,647	2,731,734
Alte venituri din exploatare	5,550,370	6,684,175	6,662,094
Venituri din exploatare - total	17,474,390	18,847,104	18,257,594
Cheltuieli cu materiile prime și materialele consumabile	281,454	330,555	241,032
Alte cheltuieli externe (cu energie și apă)	213,205	243,367	281,053
Cheltuieli privind mărfurile			
Cheltuieli cu personalul	6,904,094	6,915,211	6,894,650
Ajustări de valoare privind imobilizările corporale și necorporale	303,745	346,270	513,771
Ajustări de valoare privind activele circulante	2,481	54,121	27,034
Alte cheltuieli de exploatare	9,571,745	11,837,794	10,565,814
Ajustări privind provizioanele	-36,772		
Cheltuieli din exploatare - total	17,239,952	19,727,318	18,523,354
Rezultatul din exploatare	234,438	-880,214	-265,760
Rezultatul din exploatare Profit	234,438		
Rezultatul din exploatare Pierdere		880,214	265,760
Venituri financiare	1,824	1,614	584
Ajustări de valoare privind imobilizările financiare și investițiile financiare deținute ca active circulante			
Cheltuieli privind dobânzile			
Alte cheltuieli financiare			
Cheltuieli financiare	0	0	0



Rezultatul financiar	1,824	1,614	584
Rezultatul financiar Profit	1,824	1,614	584
Rezultatul financiar Pierdere			
Rezultatul curent	236,262	-878,600	-265,176
Rezultatul curent Profit	236,262		
Rezultatul curent Pierdere		878,600	265,176
Venituri extraordinare			
Cheltuieli extraordinare			
Rezultatul extraordinar	0	0	0
Rezultatul extraordinar Profit			
Rezultatul extraordinar Pierdere			
Venituri totale	17,476,214	18,848,718	18,258,178
Cheltuieli totale	17,239,952	19,727,318	18,523,354
Rezultatul brut	236,262	-878,600	-265,176
Rezultatul brut Profit	236,262		
Rezultatul brut Pierdere		878,600	265,176
Impozit pe profit	38,534	0	
Rezultatul net	197,728	-878,600	-265,176
Rezultatul net Profit	197,728		
Rezultatul net Pierdere		878,600	265,176

numar mediu de angajați cu normă întreagă	117	117	118
numărul efectiv de angajați cu normă întreagă la sfârșitul exercițiului financiar	120	122	113
Cheltuieli cu salariile	6,904,094	6,915,211	6,894,650
Cheltuieli cu salariile / numar mediu de angajați cu normă întreagă	59,009	59,104	58,429
Cheltuieli cu salariile / numărul efectiv de angajați cu normă	57,534	56,682	61,015



întreagă			
Salarii și indemnizații	6,702,025	6,687,126	6,691,668
Cheltuieli cu asigurările și protecția social	202,069	228,085	202,982

INDICATORI DE PRODUCTIVITATE			
CA / numar mediu de angajați cu normă întreagă	75,575	73,567	75,117
CA / numărul efectiv de angajați cu normă întreagă la sfârșitul exercițiului financiar	73,685	70,551	78,440
Profit / numar mediu de angajați cu normă întreagă	1,690	-7,509	-2,247
Profit / numărul efectiv de angajați cu normă întreagă la sfârșitul exercițiului financiar	1,648	-7,202	-2,347

Pornind de la analiza indicatorilor de activitate realizați în perioada de referință, anterioară prezentului plan de management, în conformitate cu noile reglementări în vigoare, se vor îmbunătăți măsurile de control intern managerial implementate la nivelul regiei și se va considera de importanță maximă îndeplinirea tuturor obiectivelor stabilite prin contractul de mandat al directorului pentru obținerea unui trend ascendent.

3.4. Gradul de îndeplinire. Planul de acțiuni.

Conform contractului de mandat, obiectivele de performanță cuantificate în baza criteriilor de evaluare au stabilite un grad de îndeplinire de 100%.

Directorul regiei va întocmi un plan de acțiuni anual, pe care îl va completa în conformitate cu reglementările în vigoare și în armonie cu contractul de management încheiat cu reprezentanții Consiliului de Administrație al R.A.E.D.P.P. Constanța.

Planul de acțiune va identifica direcțiile de acțiune ce alcătuiesc cadrul în care se îndeplinesc activitățile la nivelul fiecărei structuri aflate în subordinea șefilor de servicii ai regiei. Fiecărei direcții de acțiune îi corespund niște obiective specifice clar identificate și separate, desprinse din obiectivele generale asumate de directorul general numit, pe perioada derulării contractului de mandat. Obiectivele specifice pentru fiecare direcție de acțiune se stabilesc anual și sunt supuse reactualizării/revizuirii anual (în funcție de rezultatele obținute în perioada de referință și analiză a situației fiecărui serviciu în parte).

Planul de acțiune pentru anul 2021 va fi considerat ca anexă la prezentul plan de management.



3.4.1. Analiza și autoevaluarea organizațională

Analiza și autoevaluarea organizațională oferă factorilor de management posibilitatea de a aprecia capacitatea organizației sau a stadiului său actual de dezvoltare. Totodată, în spiritul normelor în vigoare în privința implementării guvernantei corporative în cadrul entităților publice, analiza permanentă a activității și autoevaluarea periodică reprezintă cerințe de conformitate ale unui sistem managerial viabil, precum și fundamentul elaborării raportărilor în privința stadiului de dezvoltare și implementare a sistemului de control intern managerial.

Direcțiile de acțiune în privința autoevaluării organizaționale sunt:

- implementarea metodelor participative de dezvoltare organizațională în care colaborarea dintre membri contribuie la identificarea rapidă a deficiențelor de performanță și a soluțiilor acestora. Prin termenul "membri" înțelegem atât factorii de management, cât și personalul angajat al regiei, clienții (prin recomandările sau doleanțele formulate), furnizorii (prin feedback-ul obținut în derularea relațiilor contractuale), precum și organele statului (prin recomandările formulate în urma acțiunilor de control).
- stimularea creativității prin concentrarea ideilor provenite de la persoane de diferite nivele și funcții în vederea îmbunătățirii continue a activității și a serviciilor prestate - realizarea autoevaluării anuale a activității, în conformitate cu prevederile Codului controlului intern/managerial și a standardelor de bună practică în privința guvernantei corporative
- monitorizarea permanentă a activității personalului din subordine în vederea identificării posibilităților de îmbunătățire continuă a acesteia

3.4.2. Facilitățile, echipamentele și tehnologia

Patrimoniul regiei este constituit din totalitatea elementelor de activ și pasiv specifice activității regiei. Facilitățile, echipamentele și tehnologia de care regia beneficiază sunt reprezentate de infrastructura și logistica utilizate de personal în derularea activităților, autoturisme, tehnica de calcul, programele informatice utilizate care respectă cerințele legale și reflectă specificul domeniului de activitate al regiei etc.

Planul de acțiune în vederea respectării principiului de continuitate a activității, concomitent cu necesitatea prezervării și a modernizării activelor utilizate în activitatea curentă a regiei este dat de următoarele linii directoare:

- implementarea procedurilor operaționale și respectarea prevederilor legale în privința organizării și realizării inventarierii elementelor patrimoniale
- fundamentarea în concordanță cu necesitățile reale ale regiei și urmărirea execuției bugetare
- luarea măsurilor de mentenanță și modernizare a infrastructurii, echipamentelor și tehnologiilor utilizate
- implementarea și susținerea structurilor de audit intern control financiar de gestiune și control financiar preventiv

3.4.3. Analiza și planificarea strategică



Analiza și planificarea strategică adoptate de directorul general al regiei sunt în acord și decurg din analiza diagnostic și din strategia regiei prezentate în Planul de administrare al regiei.

Analiza pornește de la interpretarea indicatorilor de activitate realizați, de la contextul socio-economic și politic curent și impune realizarea unei panorame asupra punctelor slabe și a celor forte ale regiei, care se poate realiza prin intermediul analizei SWOT, din perspectiva managementului executiv.

Acronimul SWOT se referă la punctele tari (Strengths), punctele slabe (Weaknesses), oportunități (Opportunities) și amenințări (Threats).

Punctele tari se referă la mediul intern și reprezintă resursele și capacitățile de care regia dispune și care sunt superioare celor deținute de alte entități similare.

Punctele slabe se referă la mediul intern și reprezintă resursele și capacitățile insuficiente sau de o calitate inferioară celor deținute de alte entități similare.

Oportunitățile se referă la mediul extern și reprezintă suma evoluțiilor favorabile ale mediului extern regiei, care poate îmbrăca forme extrem de diferite plecând de la schimbările legislative, integrarea europeană și posibilitatea oferită comunității de a se dezvolta într-o formă superioară pe ansamblu sau pe domenii de interes.

Amenințările se referă la mediul extern și reprezintă evoluții defavorabile ale acestuia privite în ansamblu, care pot îmbrăca forme extrem de diferite, plecând de la schimbările de mentalitate, lacunele legislative și evoluții economice negative sau instabile care afectează capacitatea societății de a atinge obiectivele strategice pe care și le-a propus.

Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none">- regia deține spații ce pot fi utilizate pentru creșterea veniturilor;- investițiile ce se pot efectua în spațiile deținute- personalul societății are calificarea necesară postului pe care îl ocupă;- regia are o relație de colaborare pe baze corecte și de echilibru cu Primăria Municipiului Constanta;- pregătirea și experiența de conducere a membrilor Consiliului de administrație în mediul privat managementului societății;- organizarea unor structuri de control și audit intern care au capacitatea de a sprijini managementul în procesul de monitorizare	<ul style="list-style-type: none">- starea tehnică a imobilelor aflate în patrimoniul regiei- regia nu are o cultură organizațională suficient de dezvoltată;- imposibilitatea recuperării debitelor restante de la chiriașii fondului locativ fără a se promova acțiuni în instanță, având în vedere legislația în vigoare- lipsa de viziune economică reieșită din organigrama și cheltuielile salariale actuale- subvenționarea deficitului anumitor activități ale regiei este reglementată prin HCL cadru, neexistând în fapt acoperirea integral a costurilor, ceea ce crează greutate în proiectarea unei viziuni pe întreaga



a activității - lipsa conflictelor de muncă	perioadă a mandatului
Oportunități	Amenințări
- atitudine favorabilă a beneficiarilor pentru colaborare și dezvoltarea unor servicii suplimentare; - posibilitatea de extindere a activității pentru administrarea întregului patrimoniu al Consiliului Local; - subvenția primită de la autoritatea locală, care sprijină derularea unor proiecte administrate de regie; - dezvoltarea unei organizații care să răspundă unor nevoi acute de conservare, întreținere și continuitate în administrarea patrimoniului local.	- criza economică creată de pandemia COVID; - creșterea populației cu venituri reduse sau fără venituri (pensionari, șomeri, persoane fără loc de muncă sau surse de venituri); - durată limitată a contractelor, incertitudini privind continuitatea acestora - cadrul legislativ în continuă schimbare, care inspiră incertitudine în realizarea unor strategii pe termen lung

3.4.4. Managementul, leadership-ul și procesul de luare a deciziilor

Termenii "leadership" și "management" sunt considerați foarte diferiți și asemănători în același timp. Organizațiile din zilele noastre au nevoie atât de lideri cât și de manageri eficienți pentru a desfășura o operațiune de succes. În timp ce unele asemănări sunt evidente, pot fi găsite câteva diferențe frapante (de exemplu, managementul este orientat către îndeplinirea taskurilor; leadershipul este adesea considerat inspirațional și vizionar).

La o examinare rapidă, leadershipul este un proces prin care o persoană influențează un grup de indivizi pentru a atinge un scop comun.

Pentru cei mai mulți, definiția managementului este văzută destul de diferit. Acest lucru nu înseamnă că o persoană nu poate deține poziția de manager și lider simultan, dar managementul este considerat un termen separat de leadership. Definiția managementului este de a exercita direcții executive, administrative și de supraveghere ale unui grup sau unei organizații.

Leadershipul și managementul prezintă multe similitudini. Ambele implică influența, lucrul cu oamenii și atingerea unui scop în mod eficient. Cu toate acestea, pot fi luate în considerare ca fiind foarte diferite.

Pentru ca responsabilitățile managementului sunt, în general, orientate către îndeplinirea taskurilor, o modalitate importantă de a dezvolta un management eficient este de a identifica aptitudinile necesare. Aptitudinile sunt diferite de trăsături sau caracteristici, acestea implică capacitatea de a folosi cunoștințele și competențele acumulate pentru a atinge un set de obiective. Managementul eficient depinde de trei seturi de abilități personale: tehnice, umane și conceptuale.



Pornind de la percepția generală că „managementul” produce ordine și coerență, iar „leadership-ul” produce schimbare și progres, ne propunem să implementăm la nivelul regiei viziunea noastră, care presupune o combinație a celor două concepte în procesul de luare a deciziilor, cu scopul obținerii obiectivelor regiei în condiții de eficiență, eficacitate și transparență, în raport cu toți factorii interesați.

3.4.5. Managementul resurselor umane

În accepțiunea noastră, managementul resurselor umane contribuie în mod direct la eficientizarea activității unei entități. Astfel, activitatea noastră, din perspectiva acțiunilor cu implicații asupra sau în legătură cu resursele umane de care regia dispune, se vor canaliza astfel:

- să ajute organizația să își atingă scopurile;
- să folosească eficient abilitățile și deprinderile forței de muncă;
- să ofere organizației angajați bine pregătiți și motivați, prin programe de formare continuă;
- să sporească nivelul de satisfacție al angajatului față de locul de muncă, prin crearea unui
sistem obiectiv de bonusuri pentru personalul cu performanțe;
- să dezvolte și mențină o calitate a mediului de muncă ce transformă statutul de angajat într-o
organizație într-o situație personală și socială satisfăcătoare;
- să comunice politicile de personal tuturor angajaților;
- să ajute la menținerea eticii profesionale;
- să ajute introducerea schimbărilor benefice pentru indivizi, grupuri, organizație și pentru
public.

Materializarea acestor obiective se va realiza prin intermediul monitorizării implementării Codului Etic la nivelul regiei, încurajarea și planificarea pregătirii profesionale, motivarea personalului, recrutarea de personal specializat, în funcție de nevoile regiei.

3.4.6. Managementul financiar

Managementul financiar reprezintă totalitatea principiilor, metodelor, tehnicilor și sfaturilor implementate de directorul general numit al regiei cu menținerea R.A.E.D.P.P. Constanța în sfera profitabilă a activității și a îndeplinirii obiectivelor ce incumbă în sarcina acesteia în condiții de eficiență, economicitate și eficacitate.

Managementul financiar propus prin prezentul Plan se va axa pe:



- fundamentarea de proiecții financiare multi-aniuale pentru bugetare și urmărirea îndeplinirii indicatorilor
- urmărirea și controlul intern asupra execuției bugetare și identificarea de modalități de reducere a costurilor și de optimizare a operațiunilor
- revizuirea politicii tarifare, prin conceperea de noi grile de tarife pentru spațiile cu altă destinație aflate în administrarea regiei
- diversificarea surselor de finanțare a investițiilor prin identificarea de noi capacități de finanțare, respectiv prin alocații de la bugetul local, credite bancare.

3.4.7. Managementul sistemelor și operațiunilor

Având în vedere reglementările în vigoare în privința implementării unui sistem de control intern managerial în acord cu standardele de guvernanță corporativă aplicabile entităților publice, este necesară aplecarea spre dezvoltarea continuă a sistemului de control intern managerial la nivelul regiei. Direcțiile de acțiune vor viza:

- îmbunătățirea serviciilor și îmbunătățirea canalelor de comunicare cu clienții, pentru o mai bună gestiune a portofoliului de creanțe
- creșterea gradului de transparență în privința achizițiilor publice și contractarea furnizorilor pe criterii de eficiență și economicitate
- reducerea costurilor administrative și creșterea performanțelor operaționale
- creșterea capacității locative prin ample programe de reabilitare a imobilelor aflate în administrarea regiei, precum și prin realizarea de obiective de investiții noi
- întărirea disciplinei contractuale prin realizarea unor acțiuni de control la imobilele aflate în administrare/propritate, inclusiv promovarea de acțiuni în instanță

În privința asigurării continuității activității, situațiile care pot provoca situații de discontinuitate sunt:

- fluctuația personalului
- fraude
- dificultăți și/sau disfuncționalități în funcționarea echipamentelor din dotare
- disfuncționalități produse de unii prestatori de servicii etc

Măsurile menite să prevină apariția situațiilor de discontinuitate sunt, în viziunea managementului, următoarele:

- angajarea de personal în locul celor pensionați sau plecați din entitatea publică din alte considerente
- delegarea, în cazul absenței temporare (concedii, plecări în misiune etc.)
- achiziții pentru înlocuirea unor echipamente necorespunzătoare din dotare
- servicii pentru întreținerea echipamentelor din dotare

3.4.8. Finanțare și autosustenabilitate



Activitatea R.A.E.D.P.P. Constanța este finanțată din surse proprii și din subvenții sau alocații de la bugetul local. Regia poate contracta credite bancare pentru susținerea proiectelor de operațiuni, însă până în prezent aceste posibilități nu au fost încă exploatate.

Având în vedere patrimoniul regiei, precum și a stării tehnice precare în care acesta se află, există posibilitatea apariției necesității de identificare a unor noi surse de finanțare pentru recondiționarea bazei materiale. Planul de acțiune în acest sens, pe care îl propun, vizează:

- optimizarea structurii de capital, prin utilizarea de surse împrumutate pentru finanțarea investițiilor (alocații de la bugetul local, credite bancare)
- monitorizarea atentă a cash-flow-ului regiei și îmbunătățirea acestuia
- întărirea funcțiilor de control intern și supraveghere

3.4.9. PR, media și marketing

În contextul reglementărilor în vigoare, R.A.E.D.P.P. Constanța, în calitate de entitate publică, trebuie să răspundă cerințelor de transparență, aflate într-un proces continuu de îmbogățire din perspectivele definirii. În acest sens, propun:

- transmiterea în mediul public a informațiilor de interes în legătură cu relația cu clienții, prin utilizarea activă a site-ului propriu și prin difuzarea prin canalele media a informației
- transparentizarea procesului de achiziții publice
- comunicarea permanentă cu personalul și ascultarea proactivă a propunerilor de îmbunătățire a activității
- raportarea periodică a rezultatelor regiei, în conformitate cu prevederile legale în domeniu, în beneficiul factorilor interesați

3.4.10. Relații externe

Modul în care este percepută activitatea R.A.E.D.P.P. Constanța de către publicul larg reprezintă un obiectiv de îmbunătățire continuă în contextul actual al percepției entităților publice la nivel național și european. În acest sens, strategia noastră constă în promovarea unor servicii profesionale, transparente și performante, care să poată constitui un fundament al existenței și contribuției pe care regia îl aduce ca aport la nivel local.

Printre acțiunile definatorii în îndeplinirea acestor obiective menționăm:

- desemnarea persoanelor abilitate să reprezinte regia în relațiile cu clienții, furnizorii, autoritățile publice, Consiliul Local sau publicul larg
- promovarea canalelor de comunicare cu mediul extern prin intermediul site-ului propriu și ale mass-mediei
- promovarea unei atitudini operaționale transparente, bazate pe raportări periodice, în concordanță cu cerințele legale în vigoare.



3.5. Riscuri

Managementul riscului se aplică în toate domeniile de activitate, la toate nivelurile din structurile organizatorice, în orice moment, precum și funcțiilor, proiectelor, proceselor și activităților specifice din RAEDPP cel puțin o dată pe an.

Managementul riscului vizează asigurarea unui control global al riscului, ce permite menținerea unui nivel acceptabil al expunerii la risc pentru regie, cu costuri minime.

Etapele evaluării de risc sunt:

- a) Evaluarea contextului: extern și intern
- b) Identificarea riscului
- c) Analiza riscului
- d) Evaluarea riscului
- e) Tratarea riscului

Scopul identificării riscurilor constă în inventarierea acelor probleme care ar putea conduce la nerealizarea obiectivelor, dacă s-ar materializa (ar deveni situații de fapt). Identificarea riscurilor se realizează într-o manieră structurată, bazată pe obiectivele definite.

În baza acestor considerente, directorul general împreună cu șefii de servicii se vor îngriji de inventarierea riscurilor și de completarea unui Registru de riscuri, care urmează să fie actualizat ori de câte ori situația o impune.

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

Cele mai importante riscuri care pot determina ca obiectivele stabilite să nu fie atinse sunt:

- un control redus din partea managementului,
- fraudă,
- acțiuni ilegale,
- nerespectarea reglementărilor,
- erorile,
- ineficiența,
- ineficacitatea,
- conflictele de interese,
- risipa,
- viabilitatea financiară,
- starea sănătății și securității în muncă a angajaților,
- riscul de neîncasare a creanțelor regiei sau de încasare întârziată a acestora.

Riscul este analizat prin stabilirea consecințelor și a plauzibilității în vederea evaluării impactului asupra obiectivelor.

Criteriile care pot fi luate în considerare la analiza riscurilor în vederea grupării lor sunt:



- a) cauzele și sursele de risc;
- b) consecințele lor pozitive și negative;
- c) plauzibilitatea că aceste consecințe se pot produce;
- d) periodicitatea apariției;
- e) orizontul de timp pentru care se estimează apariția;
- f) sfera de cuprindere;
- g) mijloacele existente de control, eficacitatea și eficiența acestora;
- h) interdependența dintre riscuri și sursele acestora;
- i) nivelul de încredere la stabilirea nivelului de risc,
- j) incertitudinea, disponibilitatea, calitatea, cantitatea și relevanța continuă a informațiilor.

Evaluarea riscurilor presupune evaluarea probabilității de materializare a riscurilor și a impactului (consecințelor) asupra obiectivelor în cazul în care acestea se materializează.

Capacitatea de aplicare în practică a metodologiilor și tehnicilor de identificare și analiză a riscurilor activității presupune maturitate în privința implementării legislației în vigoare și un fundament solid de cunoștințe manageriale, motiv pentru care va fi sprijinită perfecționarea profesională în privința înțelegerii și implementării procedurilor specifice de analiză a riscurilor.

3.6. Măsuri de contracarare riscuri. Perioada de implementare.

Măsurile de contracarare a riscurilor se vor materializa prin completarea periodică a Registrului riscurilor, în baza analizelor de risc efectuate, și vor fi completate prin Planurile de acțiuni elaborate anual de directorii numiți ai regiei.

În corespondență cu riscurile identificate la nivelul fiecărei structuri organizatorice a regiei, reprezentanții managementului vor identifica direcții de acțiune ce vor avea scop preventiv, din punctul de vedere al probabilității riscurilor, dar și de realizare în condiții de eficiență, eficacitate și transparență a obiectivelor stabilite în contractele de mandat.

Având în vedere istoricul regiei și specificul activității sale, propunem următoarele măsuri de contracarare a riscurilor, cu caracter general, benefice întregii activități a R.A.E.D.P.P. Constanța:

- promovarea profesionalismului și a gradului de implicare a personalului angajat, fiecare în domeniul său de competență
- stabilirea clară a sarcinilor, atribuțiilor și responsabilităților personalului angajat al regiei prin fișele de post
- încurajarea unei culturi participativ-constructive la nivelul regiei
- urmărirea activă și controlul execuției bugetare cu analiza și identificarea posibilităților de eficientizare a activității cu obținerea unor consumuri de resurse minime
- lărgirea sferei serviciilor, prin identificarea de noi oportunități de dezvoltare a activității și de lărgire a sferei veniturilor realizate



- intensificarea monitorizării și a controlului intern, cu scop preventiv sau de eficientizare a activității

Perioada de implementare a măsurilor de contracarare a riscurilor se va prevedea în Planurile de activități anuale.

3.7. Responsabili

Responsabilitatea implementării prezentului plan incumbă managementului, care, la rândul său, stabilește responsabilități în derularea operațiunilor ce decurg din obiectivul de activitate al regiei, personalului angajat, prin intermediul fișelor de post și a sarcinilor de serviciu.

Numirea responsabililor se realizează prin documentația specifică guvernantei corporative, precum și prin intermediul deciziilor scrise de trasare sarcini și desemnare a responsabililor cu implementarea acestora.

3.8. Factori interesați

Factorii interesați cu implementarea prezentului Plan de management sunt:

- directorul general desemnat al regiei
- membrii consiliului de administrație

De buna implementare și de reușita prezentului plan, ale cărui rezultate se cristalizează în indicatorii de rezultate ale regiei, sunt interesați:

- personalul angajat al regiei (din perspectiva asigurării locului de muncă),
- Consiliul Local al Municipiului Constanța (din perspectiva realizării obiectivelor stabilite în sarcina regiei),
- clienții (din perspectiva primirii unor servicii de calitate),
- furnizorii (pentru respectarea și derularea contractelor),
- organele statului (din punctul de vedere al îndeplinirii sarcinilor fiscale și al respectării legislației în vigoare).

3.9. Plan de activități detaliate în vederea atingerii obiectivelor și criteriilor de performanță

Planul de activități anual elaborat și aprobat la nivelul regiei, cu respectarea prevederilor legale și a standardelor de guvernanță corporativă, se consideră anexă la prezentul plan de management.

3.10. Plan de implementare detaliat a strategiei/planului de administrare propus de Consiliul de Administrație și aprobat de Consiliul Local Constanța

Directorul general numit al regiei se va supune, în limitele stabilite prin contractul de mandat încheiat, prevederilor Planului de implementare detaliat a strategiei/planului de administrare propus de Consiliul de Administrație și aprobat de Consiliul Local Constanța.



3.11. Indicatori și criterii de performanță detaliați care să fie corelați cu indicatorii și criteriile de performanță stabiliți în Planul de administrare

Indicatorii și criteriile de performanță stabiliți în sarcina directorului general al regiei stabiliți prin contractul de mandat sunt prezentați la punctele 3.2. și 3.3. din prezentul Plan.

Indicatorii de performanță sunt reflectați în situațiile financiare ale regiei, întocmite cu respectarea cerințelor legale și a prezentării fidele a informațiilor. Reprezentativi, în viziunea contractului de mandat încheiat între directorul general desemnat al regiei și reprezentanții Consiliului de Administrație ai R.A.E.D.P.P. Constanța sunt următorii indicatori de performanță, cu specificarea criteriilor de performanță corespondenți:

Obiectiv de performanță	Criteriu de evaluare
Menținerea unei viteze de rotație creanțe	Menținere – 25 zile
Menținerea ratei de rotație a datoriilor	Menținere – 30 zile
Lichiditatea curentă	De la aprox 4 % creștere medie anuală de 0.2%
Lichiditatea la vedere	Minim 0,2
Majorarea ratei de profit	Creșterea eficienței cheltuielilor sau menținerea acestora la același nivel
Realizarea unui excedent financiar	Creșterea medie anuală a profitului
Creșterea cifrei de afaceri	Creștere medie anuală a cifrei de afaceri
Creșterea productivității muncii pentru personalul din subordine	Creștere medie anuală de 1,03
Calitatea serviciului public prestat	Soluționarea rapidă și eficientă a sesizărilor și a cazurilor sociale
Îmbunătățirea comunicării cu cetățenii / clienții regiei	Monitorizarea atentă a paginilor de socializare și transparență decizională
Modernizarea structurii organizaționale	Modificare ROF

III. Concluzii

Principalele consecințe ale implementării și monitorizării cu succes a prezentului Plan de Management vizează consolidarea și dezvoltarea R.A.E.D.P.P. Constanța, respectiv îndeplinirea obiectivelor stabilite în sarcina regiei, creșterea calității serviciilor de administrare a bunurilor din domeniul public și privat ale Municipiului Constanța și asigurarea continuității activității, prin implicarea autorității tutelare.



IV. Anexe

4.1. Planul de acțiune al Directorului General pe perioada mandatului

DIRECTOR GENERAL

STEFAN HIRA

CONTRASEMNEAZĂ
SECRETAR GENERAL,
GEORGIANA GOSPODARU

PRESEDINTE SEDINȚĂ,
MIRELA GARD



**PLANUL DE ACȚIUNE
AL DIRECTORULUI GENERAL PE PERIOADA MANDATULUI**

NR. CRT.	OBIECTIVELE STRATEGICE	ACTIVITĂȚILE NECESARE	TERMENUL	RESPONSABIL	STADIUL/ INDICI DE PERFORMANȚĂ
1	Modificarea Regulamentului de funcționare al RAEDPP, a organigramei, a numărului de personal și al statului de funcții al acesteia	- Elaborarea regulamentului, a organigramei, a numărului de personal și a statului de funcții - Supunerea spre aprobare Consiliului de administrație - Intocmirea proiectului de hotărâre	30.04. 2021	- Direcția juridică	În derulare
2	Modificarea și completarea sistemului de control intern/managerial al RAEDPP în strânsă corelare cu Regulamentul de funcționare al RAEDPP și prevederile Ordinului 600/2018	- Constituirea comisiei de monitorizare	31.05. 2021	- Directorul general	
3	Actualizarea procedurilor operaționale și de sistem	- demararea procedurii de achiziție a serviciului de analiză organizațională	30.06. 2021	- Comisia SCIM - Compart. achiziții publice - toate structurile regiei	
4	Actualizarea tuturor fișelor de post	- demararea procedurii de achiziție a serviciului de analiză organizațională	30.06. 2021	- Comisia SCIM - Compart. achiziții publice - toate structurile regiei	
5	Actualizarea	- demararea procedurii	30.06.	- Direcția	



	Regulamentului Intern al RAEDPP	de achiziție a serviciului de analiză organizațională - supunerea spre aprobare Consiliului de administrație	2021	juridică	
6	Actualizarea tarifelor pentru spații cu altă destinație stabilite prin HCL	- demararea procedurii de achiziție a serviciului de evaluare - Supunerea spre aprobare Consiliului de administrație - Intocmirea proiectului de hotarare	30.04. 2021	- Compart. achiziții publice	
7	Actualizarea tarifelor pentru închirierea bunurilor publice și private aflate în administrarea RAEDPP	- demararea procedurii de achiziție a serviciului de evaluare - Supunerea spre aprobare Consiliului de administrație - Intocmirea proiectului de hotarare	30.04. 2021	- Compart. achiziții publice	
8	Actualizarea tarifelor pentru prestări servicii diverse	- demararea procedurii de achiziție a serviciului de evaluare - Supunerea spre aprobare Consiliului de administrație - Intocmirea proiectului de hotarare	30.04. 2021	- Compart. achiziții publice	
9	Fundamentarea investițiilor necesare dezvoltării activității regiei	- identificarea investițiilor necesare dezvoltării activității regiei - întocmirea de note de fundamentare	31.10. 2021	- Direcția Tehnică	
10	Certificarea în managementul calității	- demararea achiziției publice de servicii privind certificarea în managementul calității	30.06. 2021	- Direcția Tehnică - Compart. Achiziții publice	
11	Implementarea sistemului	- demararea achiziției	30.06.	- Direcția	



	informațional la nivelul Serviciului Juridic Contencios, în vederea urmării în timp real a creanțelor neîncasate și a debitelor	publice de servicii	2021	Juridică - Compart. Achiziții publice	
12	Implementarea sistemului informațional al gestionării corespondenței interne și externe la nivelul regiei, în vederea urmării stadiului în care se află solicitările înregistrate	- demararea achiziției publice de servicii	30.08. 2021	- Cabinet Director general - Compart. Achiziții publice	
13	Implementarea unui sistem de monitorizare a calității serviciilor oferite către populație prin intermediul dezvoltării site-ului regiei în acest sens, chestionare, colectarea sesizărilor și reclamațiilor	- demararea achiziției publice de servicii	30.08. 2021	- Cabinet Director general - Compart. Achiziții publice	
14	Elaborarea și supunerea spre aprobare autorității publice a criteriilor de atribuire a locuințelor aflate în administrarea regiei	- reanalizarea criteriilor de atribuire a locuințelor aflate în administrarea regiei - supunerea spre aprobare Consiliului de administrație - întocmirea proiectului de hotărâre	31.07. 2021	- Direcția Administrație Imobile - Direcția Juridică	

PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ,
MIRELA GARIB

CONSTANȚA

NR. _____

CONTRASEMNEAZĂ,

SECRETAR GENERAL

Georgiana GOSPODARU