



AGENȚIA PENTRU MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA PERFORMANȚELOR
ÎNȚREPRINDERILOR PUBLICE

AVIZ
nr. 209 din 21.05.2025

Având în vedere:

- Decizia Prim-ministrului României nr. 252/28.04.2025 privind unele măsuri pentru asigurarea conducerii Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice,

Luând în considerare:

- Solicitarea Agenției Naționale pentru Pescuit și Acvacultură nr. 4601/13.05.2025, înregistrată la Agenția pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice (AMEPIP) sub nr. 4413/13.05.2025,

- Referatul nr. 4651/20.05.2025 privind verificarea îndeplinirii condițiilor legale în temeiul art. 30 alin. (3) din OUG nr. 109/2011, pentru indicatorii cheie de performanță incluși în Planul de administrare al întreprinderii publice PISCICOLA CĂLĂRAȘI S.A., întocmit de Serviciul monitorizare performanță economică și comisii de selecție din cadrul Direcției monitorizare performanță întreprinderi publice și comisii de selecție și aprobat de către Președintele interimar AMEPIP,

- Dispozițiile art. 30 alin. (3) și alin. (6) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare

În temeiul prevederilor art. 9 alin. (6) lit. (c) din Hotărârea Guvernului nr. 617/2023 privind organizarea și funcționarea Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice, cu modificările ulterioare,

Președintele interimar al AMEPIP emite prezentul

AVIZ CONFORM

Art. 1. Se emite avizul conform pentru întreprinderea publică **PISCICOLA CĂLĂRAȘI S.A.** privind indicatorii-cheie de performanță financiari și nefinanțari rezultați din Planul de administrare 2023-2027, avizați în prealabil de AMEPIP, aprobați prin Hotărârea Adunării Generale Ordinare a Acționarilor nr. 2 din 05.03.2025, respectiv decizia Consiliului de Administrație nr. 20/04.04.2025.

Art. 2. Prezentul aviz se comunică Agenției Naționale pentru Pescuit și Acvacultură și președintelui Consiliului de administrație al societății PISCICOLA CĂLĂRAȘI S.A. prin grija Direcției monitorizare performanță întreprinderi publice și comisii de selecție din cadrul AMEPIP.

Art. 3. Prezentul aviz conform poate fi contestat potrivit prevederilor art. 4² alin. (9) din Ordonanța de urgență nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, la instanța de contencios administrativ din cadrul Curții de Apel București.

pentru Președinte interimar,
Agencia Pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice
Adrian MIHALCEA,
Vicepreședinte interimar



Decizia Consiliului de Administrație nr.20 din 04.04.2025

Consiliul de Administrație al PISCICOLA CĂLĂRAȘI SA, întrunit în data de 04.04.2025, orele 15:00, on-line, în conformitate cu prevederile:

- Actului constitutiv al PISCICOLA CĂLĂRAȘI SA;
- Procesului verbal al ședinței Consiliului de Administrație din 04.04.2025;
- Legii nr.31/1990 a societăților, cu modificările și completările ulterioare;
- OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;

DECIDE:

Art.1 Se aproba Componenta de Management la Planul de Administrare 2023-2027 și indicatorii de performanță pentru Directorul General conform Planului de Administrare atasat care vor fi parte la contractul de mandat al acestuia.

Art.2 În baza raportului CNR, se aprobă componenta variabilă anuală pentru Directorul General să fie maxim o indemnizație fixă lunară dar nu va putea depăși de 3 ori media pe ultimele 12 luni a câștigului salarial mediu brut lunar pentru activitatea desfășurată conform obiectului principal de activitate înregistrat de societate calculată doar în corelație cu îndeplinirea indicatorilor de performanță menționați la punctul 1. Certificarea indicatorilor se face de către CNR în baza Situațiilor Financiare anuale auditate. Plata variabilă se face în maxim 90 de zile de la data aprobării Situațiilor Financiare de către AGOA pentru anul anterior.

Art.3 Pentru anul 2024 și 2028 nu se acordă nici o plată variabilă Directorului General în baza prezentului mandat. Primul an de acordare este 2025 cu plata în anul 2026 conform punctului anterior condiționat de îndeplinirea indicatorilor conform mecanismului descris prin Planul de Administrare.

Art.4. Directorul General este împuternicit pentru ducerea la îndeplinire a prezentei decizii.

In numele și pentru Consiliul de administrație

Președinte

Petronel CHERIAC

[Redacted signature box]



MINISTERUL AGRICULTURII ȘI DEZVOLTĂRII RURALE
Agenția Națională pentru Pescuit și Acvacultură

PISCICOLA CALARASI SA

DN3 KM112+980, partea dreaptă; Tel:0787774394
C.U.I. RO1923799/O.R.C. J51/55/1991
director@piscicolacalarasi.ro
office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro



PLAN DE ADMINISTRARE*

2023-2027

SOCIETATEA: PISCICOLA CĂLĂRAȘI S.A.

Elaborat de Consiliul de Administrație al Societății PISCICOLA CĂLĂRAȘI S.A.

- Prezenta versiune reprezintă o revizie în baza corespondenței cu AMEPIP 2024-2025



MINISTERUL AGRICULTURII ȘI DEZVOLTĂRII RURALE
Agenția Națională pentru Pescuit și Acvacultură

PISCICOLA CALARASI SA

DN3 KM112+980, partea dreaptă; Tel:0787774394
C.U.I. RO1923799/O.R.C. J51/55/1991
director@piscicolacalarasi.ro
office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro



Cuprins

INTRODUCERE	3
TITLUL I COMPONENTA DE ADMNISTRARE	5
1. PREZENTAREA SOCIETĂȚII PISCICOLA CĂLĂRAȘI SA	5
2. VIZIUNEA GENERALĂ CU PRIVIRE LA MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE SOCIETĂȚII	9
3. OBIECTIVELE SOCIETĂȚII ÎN PERIOADA 2023-2027	15
4. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ	21
5. CONCLUZII COMPONENTA DE ADMINISTRARE	29
TITLUL 2: COMPONENTA DE MANAGEMENT	30
1. OBIECTIVUL GENERAL	30
2. VIZIUNEA GENERALĂ ASUPRA MISIUNII SOCIETATII	31
3. OBIECTIVELE SOCIETĂȚII	36
4. INDICATORII DE PERFORMANTA AI DIRECTORULUI GENERAL	39
5. CONCLUZIE COMPONENTA DE MANAGEMENT	44
CONCLUZIE FINALA.....	44



INTRODUCERE

Planul de administrare pentru perioada 2023 – 2027, elaborat în acord cu prevederile art. 30 alin. (1) și art. 36 alin. (1) din OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, de către membrii Consiliului de Administrație și Directorul general al Societății Piscicola Călărași SA (“Societatea”) numiți după parcurgerea procedurilor de selecție prevăzute în actul normativ menționat, prin Hotărârea Adunării Generale Ordinare a Acționarilor nr.12/20.11.2023 și, respectiv Decizia Consiliului de Administrație nr.6/01.03.2024 pentru directorul general - membru executiv în cadrul Consiliului de administrație (CA).

Scopul planului de administrare este acela de a descrie strategia de administrare a Societății pe durata mandatului Consiliului de Administrație și Directorului general, în vederea atingerii obiectivelor și indicatorilor de performanță stabiliți prin contractul de mandat, în baza scrisorii de așteptări cuprinsă în anexa la Decizia ANPA nr.244/06.04.2023, publicată pe site-ul autorității publice tutelare (ANPA) și pe site-ul Societății.

Planul de administrare reprezintă **instrumentul de lucru** al administratorilor și directorului general concretizat într-un document întocmit pentru a determina drumul de parcurs al Societății în perioada mandatului acestora, structurat pe două componente: de administrare, întocmită de Consiliul de Administrație și de management, întocmită de Directorul general. Planul de administrare este corelat cu scrisoarea de așteptări și stabilește misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanțari pentru derularea unei activități specifice pe parcursul unei perioade viitoare care nu poate depăși 4 ani.



Planul de administrare include următoarele:

- **Componenta de Administrare** – aprobată prin decizia CA nr.43 din 20.12.2023;
- **Componenta de Management** și planul de administrare în integralitate, aprobate prin decizia CA nr.13 din 13.05.2024 în acord cu prevederile OUG nr. 109/2011 și cu Legea 31/1990

În datele de 19.11.2024 și 16.12.2024 au fost făcute revizii atât la Componenta de Administrare în baza adreselor primite de la AMEPIP, aprobate de Consiliul de Administrație. Prin Adresa 442 din 29.01.2025 emisă de AMEPIP înregistrată la ANPA cu numărul 960 din aceeași zi, AMEPIP informează de **avizarea prealabilă** a indicatorilor de performanță pentru Consiliul de Administrație. În martie 2025 a fost întocmită și forma finală a Componentei de Management în baza avizelor anterioare privind nivelul indicatorilor pentru Consiliul și separat pentru Conducerea Executivă. Prin **Decizia nr 20 din 04.04.2025** Consiliul de Administrație a aprobat forma finală a Componentei de Management cât și Planul de Administrare astfel revizuit.

La **elaborarea planului** de administrare au fost luate în considerare: specificul societății, obiectul de activitate, precum și viziunea generală cu privire **la misiunea și obiectivele societății cuprinse în Scrisoarea de așteptări.**

Direcțiile de dezvoltare ale Societății Piscicola Călărași SA, definite prin acest Plan de Administrare au la bază **principiile guvernantei corporative**, care sunt definite printr-o atitudine responsabilă și profesionistă a Societății în raport cu acționarii, asociații și chiriașii, autoritățile locale, autoritățile de reglementare, organismele de control și angajații.

Structura planului de administrare se bazează pe prevederile din Scrisoarea de așteptări, din declarațiile de intenție întocmite de membrii Consiliului de administrație avute în vedere la numirea acestora ca administratori pentru un mandat de 4 ani.



TITLUL I COMPONENTA DE ADMINISTRARE

1. PREZENTAREA SOCIETĂȚII PISCICOLA CĂLĂRAȘI SA

1.1 Prezentare generală

Societatea Piscicola Călărași SA este întreprindere publică, respectiv societate cu capital majoritar de stat și a luat ființă în baza Legii 15/1990, prin preluarea patrimoniului Întreprinderii Piscicola Călărași, conform HG 1353/1990.

De la înființare și până în prezent, societatea comerciala PISCICOLA CALARASI SA are **sediul** în localitatea Călărași, DN 3, km.112+980, partea dreapta, jud. Călărași.

Societatea PISCICOLA CALARASI SA este înmatriculată la Camera de Comerț și Industrie a județului Călărași, Oficiul Registrului Comerțului sub nr. **J51/55/1991**, codul de înregistrare fiscală 1923799.

Forma juridică: persoană juridică română organizată sub forma de societate pe acțiuni care își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile legislației aplicabile și statutului propriu.

Piscicola Călărași SA este organizată și **funcționează pe bază de gestiune economică, întreprindere publică** în sensul art. 2, pct. 2, lit. b) din *O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice*, cu modificările și completările ulterioare.

Sistem de administrare: Unitar.

Acționariat:

- Statul Român, prin Agenția Națională pentru Pescuit și Acvacultură - 99,98%,
- Persoane fizice-0,02%.

Capital social subscris și vărsat: 566.372,50lei, împărțit în 226.502de acțiuni nominative, cu o valoare nominala de 2.5 lei/acțiune.



Obiectul de activitate: domeniul principal de activitate al Societății este "Acvacultura" cod CAEN 032 și activitatea principală a Societății este "Acvacultura în ape dulci" cod CAEN 0322.

Compania desfășoară și alte activități comerciale precum:

- Închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate - cod CAEN 682;
- Închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate - cod CAEN 6820;
- Activități de închiriere și leasing cu bunuri personale și gospodărești - cod CAEN 772;
- Activități de închiriere și leasing cu alte bunuri personale și gospodărești n.c.a.- cod CAEN 7729;
- Activități de servicii suport pentru întreprinderi n.c.a. - cod CAEN 829;
- Alte activități de servicii suport pentru întreprinderi n.c.a. - cod CAEN 8299;
- Activități asociative diverse - cod CAEN 94;
- Activități ale organizațiilor economice, patronale și profesionale - cod CAEN 941
- Alte activități de servicii n.c.a. - cod CAEN 9609.

Organizarea și funcționarea PISCICOLA CĂLĂRAȘI SA sunt în conformitate cu dispozițiile prevăzute de *Ordonanța de urgență nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice*, cu modificările și completările ulterioare, și, unde aceasta nu dispune, cu dispozițiile prevăzute de *Legea societăților nr. 31/1990*, republicată, cu modificările și completările ulterioare, și cu dispozițiile *Legii nr. 287/2009 privind Codul civil*, republicată, cu modificările și completările ulterioare.



1.2 Structura de administrare

Societatea Piscicola Călărași SA are rolul de a exploata, gestiona și administra patrimoniul societății cu scopul de a își duce la buna îndeplinire obiectivele stabilite și de a urmări îndeaproape liniile directoare trasate prin politicile de strategie și dezvoltare venite din partea Agenției Naționale pentru Pescuit și Acvacultură (A.N.P.A.), în calitate de acționar majoritar și autoritate publică tutelara. Din această poziție societatea va urmări să furnizeze servicii de calitate și competitive către clienții săi, să ofere o infrastructură dezvoltată, precum și condiții adecvate de securitate, siguranță și protecția mediului în zonele de exploatare, încurajând astfel dezvoltarea societății și transformarea zonei într-un important centru piscicol modern - prin oferirea celor mai noi alternative de accesare a tehnologiei și tehnicii specifice în domeniu – A.N.P.A. fiind lider în experiența și expertiza acumulată în domeniul pescuitului și acvaculturii.

La nivelul Societății, structura decizională este reprezentată de:

- **Adunarea Generală a Acționarilor (AGA)** – reprezintă organul deliberativ cu caracter suprem prin intermediul căruia se formează și se exprimă voința juridică prin hotărâri necesare existenței și funcționării societății;
- **Consiliul de Administrație (CA)** – însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al societății, cu excepția celor rezervate de lege pentru adunarea generală a acționarilor;
- **Conducerea executivă reprezentată prin directorul general, membru executiv al Consiliului de administrație** – responsabilă cu luarea tuturor măsurilor aferente conducerii societății, în limitele obiectului de activitate al Societății și cu respectarea competențelor exclusive rezervate de lege sau de actul constitutiv.

Consiliul de Administrație al Piscicola Călărași S.A. este format din trei membri, din care face parte și directorul general al societății.



Consiliul de Administrație a delegat conducerea Societății către directorul general, cu contract de mandat.

Reglementările relevante în domeniului de activitate al societății:

- ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ nr. 23 din 5 martie 2008 privind pescuitul și acvacultura cu modificările și completările ulterioare;
- LEGE nr. 317 din 13 octombrie 2009 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 23/2008 privind pescuitul și acvacultura cu modificările și completările ulterioare;
- LEGEA nr. 31 din 16 noiembrie 1990 a societăților cu modificările și completările ulterioare;
- Legea 53 din 2003 Codul muncii cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ cu modificările și completările ulterioare;
- ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ Nr. 109/2011 din 30 noiembrie 2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

1.3 Situația financiară a Societății

Până în prezent Societatea Piscicola Călărași SA a făcut progrese în ceea ce privește:

- ✓ obținerea sentințelor civile care atestă dreptul de proprietate al societății asupra tuturor activelor (diguri, baraje, călugări) ;
- ✓ întocmirea de cărți funciare pentru activele menționate mai sus ;



PISCICOLA CALARASI SA

DN3 KM112+980, partea dreaptă; Tel:0787774394
C.U.I. RO1923799/O.R.C. J51/55/1991
director@piscicolacalarasi.ro
office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro



- ✓ acoperirea cu contracte de închiriere a suprafețelor concesionate;
- ✓ creșterea gradului de încasare a debitelor restante, conform obligațiilor asumate în contractele de asociere și închiriere;
- ✓ îndeplinirea tuturor obligațiilor către furnizori, bugetul statului și bugetele locale astfel încât societatea să nu înregistreze plăți restante;
- ✓ îmbunătățirea strategiei de comunicare care să permită construirea unei imagini pozitive, luând în considerare așteptările fiecăreia dintre părțile interesate.

Venituri și cheltuielile înregistrate de Societate în perioada 2021 – 2023:

-lei-

Nr. crt.	Indicator	2021	2022	2023
1.	Venituri din exploatare, din care:	808.911	911.646	922.419
	- cifra de afaceri netă	511.834	514.857	620.260
	-alte venituri din exploatare	297.077	396.789	302.159
2.	Cheltuieli din exploatare, din care:	711.561	801.272	865.333
	-cheltuieli cu bunuri și servicii	290.401	304.884	185.248
	-cheltuieli cu personalul	280.920	283.061	299.964
	-alte cheltuieli	140.240	213.327	380.121

2. VIZIUNEA GENERALĂ CU PRIVIRE LA MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE SOCIETĂȚII

Programul de management prevede ca **obiective strategice** pentru Societate:

- corelarea cu politicile specifice sau transectoriale la nivelul UE și la nivel național, în mod deosebit: Politica Comună în domeniul Pescuitului (PCP), Pactul Verde European (PVE), Strategia UE pentru biodiversitate pentru 2030 (Biodiv), Strategia de la fermă la consumator (Farm to fork - F2F), Strategia europeană pentru materialele plastice într-o



economie circulară (Reducere deșeuri mase plastice - RDMP) și Planul Național Strategic Multianual privind Acvacultura (PNSMA);

- în domeniul pescuitului și acvaculturii, societatea să reprezinte un partener de încredere și un model de afaceri de urmat și pentru alții pe viitor;
- să promoveze modernizarea infrastructurii zonale prin creșterea implicării partenerilor și colaboratorilor în aceste proiecte și, totodată, pentru a crește siguranța alimentară și în cea privind protecția mediului și a resurselor piscicole existente.

Totodată, se va urmări aplicarea acelor direcții de acțiune care să ducă la implementarea, după caz, a proiectelor stabilite ca prioritare prin PAP 2021-2027 și Strategia UE în domeniul biodiversității pentru 2030, un plan amplu, ambițios și pe termen lung de protejare a naturii și de inversare a degradării ecosistemelor.

2.1 Implementare și dezvoltarea sistemului de control intern managerial

În cadrul Societății, prin implementarea și aplicarea standardelor de control intern, se urmărește asigurarea principiilor guvernantei corporative, precum și bazele reale pentru îmbunătățirea eficienței economice, implicit a valorii acesteia, crescându-se nivelul de transparență și încredere, în beneficiul tuturor părților interesate, acționari, parteneri de afaceri, salariați.

Conducerea Piscicola Călărași SA este implicată în implementarea și îmbunătățirea continuă a sistemului de control intern managerial (SCIM), asigurând cadrul organizatoric și alocând resurse pentru dezvoltarea SCIM, respectiv asimilării bunelor practici internaționale, ca fundament pentru administrarea de o manieră sistemică și transparentă a organizației, bază pentru atingerea obiectivelor în condiții de regularitate, eficacitate, economicitate și eficiență.



În vederea consolidării și dezvoltării sistemului de control intern, societatea are în vedere:

- Dezvoltarea și adaptarea SCIM prin asimilarea de bune practici astfel încât să devină un instrument managerial util pentru a furniza o asigurare rezonabilă că obiectivele managementului sunt îndeplinite, că interesele și așteptările acționarilor sunt respectate;
- Menținerea și derularea într-un mod proactiv a procesului de management al riscurilor la nivelul Societății;
- Îmbunătățirea sistemului de control intern prin activități de asigurare și consiliere derulate de către funcția de audit intern, externalizată.

2.2 Implementarea principiilor guvernantei corporative și a codului de etică și integritate.

Guvernanța corporativă reprezintă un element esențial în cadrul unei Societăți în vederea realizării obiectivelor, pentru îmbunătățirea eficienței și pentru a asigura o creștere economică în vederea sporirii încrederii acționarilor și investitorilor.

Implementarea regulilor de guvernanță corporativă asigură un proces decizional transparent, fundamentat pe reguli clare și obiective menite să conducă la creșterea nivelului de încredere a acționarilor în Societate.

Societatea va continua procesul de implementare a bunelor practici de guvernanță corporativă astfel încât practicile interne să asigure exercitarea unui management profesionist și un control eficient.

Pentru atingerea acestui obiectiv Societatea are în vedere:

- Definirea, aprobarea și implementarea unui Cod de etică și integritate;
- Respectarea prevederilor legale din România în ceea ce privește principiile de guvernanță corporativă;
- Preluarea celor mai bune practici din domeniul de activitate în materie de guvernanță corporativă;



- Menținerea unei activități susținute și formalizate de familiarizare a întregului personal cu principiile și prevederile cadrului procedural aferent implementării Strategiei Naționale Anticorupție.

2.2.1 Relația cu acționarii.

Relația cu acționarii se desfășoară având în vedere următoarele:

- ✓ Informarea acestora cu privire la aspectele importante ce țin de activitatea societății și de rezultatele economico-financiare.
- ✓ Tratatamentul echitabil al tuturor acționarilor;
- ✓ Asigurarea transparenței informațiilor cu privire la raportarea activităților curente, financiare, administrative ;
- ✓ Asigurarea corectitudinii în desfășurarea activității economico-financiară prin exercitarea controlului comisiei de cenzori constituită la nivelul societății asupra Bilanțului anual.

2.2.2 Relația cu managementul Societății

Directorul general al Societății Piscicola Călărași SA – asigură conducerea societății la cel mai înalt nivel în vederea realizării obiectelor de activitate ale acesteia și satisfacerea necesităților clienților într-un mod profitabil. Realizează atribuțiile ce-i revin conform Actului constitutiv al societății și celor specificate în Contractul de mandat.

Relația cu managerul are ca principale linii directoare, următoarele:

- ✓ Urmărirea îndeplinirii criteriilor de performanță stabilite;
- ✓ Asigurarea că deciziile adoptate de către Directorul General nu intră în sfera conflictului de interese;



- ✓ Implementarea hotărârilor AGA și a deciziilor Consiliului de Administrație.

2.2.3 Relația cu angajații

Relația cu angajații are următoarele linii directoare:

- ✓ Asigurarea unei politici de personal, astfel încât fluctuația redusă de personal să contribuie la acumularea experienței necesare în desfășurarea activității companiei.
- ✓ Consolidarea culturii organizaționale și dezvoltarea unor relații de colaborare între salariații companiei.
- ✓ Asigurarea motivării salariaților prin găsirea unor soluții de stimulare în vederea creșterii performanțelor acestora.

2.2.4 Relația cu clienții (asociați și chiriași)

Periodic se vor organiza întâlniri cu clienții și partenerii Societății Piscicola Călărași SA pentru informarea acestora în legătură cu legislația în domeniu, cu obținerea autorizațiilor de funcționare, obținerea licenței de acvacultură sau a modalităților de accesare de fonduri europene nerambursabile. Permanent vor fi consiliați în ceea ce privește activitatea de acvacultură și piscicultură.

2.3 Politica de dividende

În calitate de societate cu capital majoritar de stat, Piscicola Călărași SA repartizează profitul conform prevederilor *Ordonanței de Guvern nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome*, cu modificările și completările ulterioare. Astfel, în conformitate cu prevederile acestei ordonanțe, cota de repartizare minimă a dividendelor este



de 50% din profitul net rămas după repartizările prevăzute la art. 1 alin (1) lit. a)-e) din O.G. nr. 64/2001. Societatea poate propune acționarilor o cotă de repartizare la dividende între 50% și 100% din profitul distribuibil. Cota de profit care va fi distribuită anual de către Societate sub formă de dividende este supusă aprobării în cadrul Adunării Generale a Acționarilor.

În formularea propunerilor către Adunarea Generală a Acționarilor cu privire la rata de distribuire a dividendelor, Consiliul de Administrație va avea în vedere următoarele criterii:

- Respectarea cerințelor prevăzute în O.G. 64/2001 sau în alte acte normative aplicabile, inclusiv asimilate, după caz, inclusiv a ratei minime de distribuire din profitul distribuibil prevăzută în acele acte normative;
- Menținerea unui echilibru între nevoia de compensare a acționarilor prin dividend și necesitățile de finanțare prin surse proprii ale societății, inclusiv pentru proiecte de investiții;
- Corelația între profitul distribuibil la dividende și corespondența monetară a profitului distribuibil, respectiv acea parte a profitului distribuibil care are corespondență monetară, după ajustările elementelor nemonetare; aceasta are drept obiectiv evitarea decapitalizării societății în situația unei decuplări între profitul distribuibil la dividende și contrapartida monetară a profitului;
- Posibilitatea asigurării unui randament al dividendului corelat cu alte companii similare, precum și o corelare a dividendului pe acțiune în valoare absolută cu cel din perioada anterioară. Nu există o garanție că în viitor se vor putea asigura aceste corelații.



3. OBIECTIVELE SOCIETĂȚII ÎN PERIOADA 2023-2027

Componenta de administrare a fost aprobată în a doua parte a lunii decembrie 2023, iar Planul de administrare în integralitatea sa este aprobat în anul 2024 prin încorporarea și a componentei de management. Prin urmare aplicarea efectivă a planului de administrare va începe în anul 2024 și va continua în 2025, 2026 și până la finalul anului 2027.

3.1 Obiective de exploatare

- ✓ Depunerea tuturor eforturilor pentru acoperirea cu contracte de asociere/închiriere a tuturor suprafețelor aflate în concesiune;
- ✓ Îndeplinirea obligațiilor prevăzute în contractele de asociere/închiriere;
- ✓ Gestionarea eficientă a activelor date spre închiriere;
- ✓ Lansarea de proiecte finanțate de către autoritatea publică tutelară sau prin programe de finanțări din fonduri europene în parteneriat cu chiriașii și cu terțe entități eligibile;
- ✓ Promovarea unor proiecte de susținere prin finanțări diverse, de exemple prin Grupul de Acțiune Locală Călărași al cărui membru fondator este societatea Piscicola Călărași SA, finanțări de tip FLAG sau alte tipuri.
- ✓ Căutarea continuă de soluții de finanțare și dezvoltare a sectorului piscicol în aria sa.

3.2 Obiective financiare

- ✓ Controlul gradului de încasare al creanțelor la nivelul societății;
- ✓ Controlul duratei de recuperare a creanțelor;
- ✓ Păstrarea nivelului de profitabilitate în condițiile în care riscul climatic nu se manifestă;
- ✓ Controlul duratei de plată a datoriilor, evitând astfel plata unor penalități de întârziere;



Strategia de îndeplinire a obiectivelor financiare se bazează pe elementele prevăzute în Bugetul de Venituri și Cheltuieli și cuprinde, în special cheltuieli de exploatare.

Societatea Piscicola Călărași SA menține controlul asupra cheltuielilor de exploatare prin politici de utilizare rațională a materialelor consumabile, combustibilului, deoarece aceste elemente de cheltuieli sunt puternic influențate de creșterea inflației și de majorări de preț sau de acte normative ce prevăd majorări de taxe și impozite.

În categoria **cheltuielilor cu bunuri și servicii** sunt evidențiate:

- materialele consumabile (combustibil, piese de schimb, materiale de natura obiectelor de inventar, alte materiale)
- energie electrică;
- marfuri;
- servicii executate de terți (întreținere și reparații, prime de asigurare, comisioane și onorarii, alte servicii).

Cheltuieli de personal - menținerea sub control a cheltuielii cu personalul se face prin eficientizarea resursei umane, deoarece, *creșterea fondului de salarii este limitat prin acte normative*. Prin urmare fondul de salarii s-a stabilit cu respectarea limitărilor impuse de legislația în vigoare fapt ce va continua și pe viitor. Contribuțiile plătite de societate și aplicabile la fondul de salarii se consideră ca fiind cele prevăzute de legislația în vigoare.

Cheltuieli privind amortizările – sunt cheltuieli care constituie sursă de finanțare pentru achiziționarea de noi active care să le înlocuiască în activitatea de exploatare pe cele scoase din funcțiune sau pe cele uzate moral.

Tichete de masă - sumele aferente acestei cheltuieli sunt previzionate cu respectarea indexării estimate a valorii nominale a tichetelor așa cum sunt prevederile legale.



Cheltuieli cu impozite, taxe si vărsăminte: reprezintă valoarea impozitelor datorate Consiliilor Locale pe raza cărora se afla amenajările piscicole precum și valoarea redevenței datorate către A.N.P.A în baza contractului de concesiune Nr. 37/10.07.2003.

3.3 Obiective de personal

Implementarea unui sistem de evaluare a performanțelor care urmărește aprecierea prestației angajaților, identificarea nevoilor de dezvoltare profesională și instruire și oferă o bază pentru deciziile de salarizare.

3.4 Obiective de dezvoltare și obiective de marketing și comunicare

- Întocmirea cărților funciare și ulterior evaluarea la valoarea de piață pentru activele proprietate a Societății Piscicola Călărași SA;
- Continuarea strategiei de comunicare către asociați și respectiv instituții, care să susțină eforturile societății de intabulare a activelor. Acest obiectiv se va implementa prin campania de informare și conștientizare a beneficiilor și necesității realizării lucrărilor de cadastrare a bazinelor piscicole aflate în concesiune.
- Organizarea periodică a unor întâlniri cu asociații/ chiriașii pentru informarea în legătură cu legislația în domeniu, cu obținerea autorizațiilor de funcționare, obținerea licenței de acvacultură, întocmirea dosarelor specifice premergătoare obținerii licenței de acvacultura.

3.5 Proiecte de dezvoltare pe perioada mandatului

- Sprijinirea chiriașilor în vederea afilierii acestora la grupurile de acțiune locală (GAL), cu scopul accesării de fonduri europene, având ca finalitate dezvoltarea infrastructurii în sectorul pescăresc;



- Sesiuni de informare al partenerilor, agenților economici și al chiriașilor referitor la noi tehnologii utilizate în domeniul acvaculturii, cu scopul conștientizării mediului privat, referitor la oportunitatea investițiilor în domeniu;
- Demararea unor proiecte pilot în parteneriate publice-private, cu scopul implementării unor modele de afaceri în domeniul acvaculturii pe termen mediu și lung, astfel de proiecte să poată fi implementate ulterior de către agenții economici interesați să investească în domeniul acvaculturii;
- Analiza și evaluarea patrimoniului actual cu scopul valorificării acestuia cu ajutorul unor studii de oportunitate efectuate cu sprijinul autorității tutelare și al altor parteneri din domeniu (ONG, Institute de profil, Universități etc);
- Încheierea unor parteneriate și a unor protocoale de colaborare cu instituții ale statului și alte organisme ce au competență în domeniul acvaculturii, în vederea dezvoltării și modernizării domeniului de activitate în care activează societatea;
- Integrarea societății în diverse organizații de profil, interne și internaționale cu scopul includerii societății în fluxul și circuitul informațional din domeniul specific, având ca finalitate alinierea societății la standardele și tehnologiile actuale din domeniul pescuitului, acvaculturii și pisciculturii;
- Promovarea și creșterea vizibilității societății la nivel național și internațional, cu scopul dezvoltării unor parteneriate pe termen mediu și lung astfel încât societatea să sprijine dezvoltarea mediului privat în domeniul de activitate

3. 6 Riscuri identificate care pot afecta activitatea Societății

Analiza riscurilor vizează identificarea expunerii PISCICOLA CĂLĂRAȘI S.A. față de evenimente cu caracter incert și cu impact potențial asupra desfășurării normale a activității acesteia.

Au fost identificate **trei riscuri semnificative, care pot afecta activitatea Societății**, respectiv:



a) încălzirea și micșorarea suprafețelor cu apa

Conform comunicatului de presa de pe site-ul Ministerului Mediului, Apelor și Pădurilor publicat la data de 17 Ianuarie 2023 reiese foarte clar tendința din ultimii ani și pe următorii ani privind temperaturile medii anuale și scăderea precipitațiilor la nivel național. Vom menționa mai jos câteva pasaje exacte din datele comunicate de către Administrația Națională de Meteorologie, astfel:

„Potrivit Administrației Naționale de Meteorologie, anul 2022 a fost al treilea cel mai călduros an din istoria măsurătorilor meteorologice din România, temperatura medie anuală fiind de 11.77°C, iar abaterea termică de 1.55°C față de media perioadei 1981-2010.

Cei mai călduroși 5 ani din perioada 1900-2022 sunt: 2019, 2020, 2022, 2015 și 2007, iar intervalul 2012-2022 reprezintă perioada de 11 ani consecutivi cea mai călduroasă, fapt care confirmă în mod evident tendința de creștere a temperaturii aerului și în țara noastră.”

„Această statistică demonstrează ceea ce simțim cu toții de foarte mulți ani, că schimbările climatice amenință și afectează întreaga planetă, nu mai putem vorbi de o problemă locală sau de o problemă națională.”

„În anul agricol 2021- 2022, respectiv intervalul 1 Septembrie 2021 - 31 August 2022, s-au înregistrat 9 luni secetoase, cantitățile medii de precipitații fiind între 44-45% (martie și iunie 2022) până la 52 - 89% (septembrie, octombrie și noiembrie 2021, ianuarie, februarie, mai și iulie 2022) din normele climatologice lunare. Cantitatea medie anuală de precipitații a fost de 528,9 l/mp, cele mai mici valori anuale (sub 450 l/mp ceea ce semnifică un regim pluviometric secetos și excesiv secetos) în Moldova, Dobrogea, cea mai mare parte a Munteniei, Banat, Crișana și în centrul Transilvaniei. Totodată, seceta pedologică a fost de lungă durată, în accentuare de la o lună la alta și în extindere progresivă în toate zonele agricole din România.”

În concluzie, statistica prezentată mai sus precum și în alte materiale de specialitate pune în evidență intensitatea, frecvența și extinderea ariei fenomenelor meteorologice periculoase cu



impact asupra activității socio-economice, riscul de secetă, pierderea continuă a resursei de apă din sol și reducerea precipitațiilor rămâne un factor de risc important ce trebuie luat în considerare.

b) modul de finalizare a proceselor aflate pe rolul instanțelor

Din statistica referitoare la litigiile pe care Piscicola Calarasi SA le are în prezent reiese faptul că probabilitatea de recuperare a datoriilor în urma proceselor și acțiunilor deschise în instanță de către compartimentul juridic este una extrem de redusă, argumentat de faptul că timpii foarte lenți de reacție și soluționare al instanțelor la nivel național, istoricul managementului anterior în sensul că a fost constatată o pasivitate nejustificată în strategia de conducere a predecesorilor, inacțiunea bazată pe un plan clar din punct de vedere juridic în acest sens, susținerea redusă a autorității tutelare a societății și alți factori de natură conjecturală conduc către o concluzie pesimistă în ceea ce privește șansele de reușită în câștigarea litigiilor în instanță, ceea ce reprezintă, de asemenea, un risc important ce trebuie luat în considerare.

a) riscul de lichiditate determinat de neîncasarea facturilor emise

Referitor la riscul de lichiditate provenit din neîncasarea facturilor integral, parțial sau cu întârzieri mari, situația din perioada anterioară, din cea existentă și din perioada imediat următoare indică elemente ce ne conduc să ne gândim la un al factor de risc important ținând cont de faptul că o parte din chiriașii societății și-au revenit cu mult mai greu după blocajul generat de pandemie, o parte din ei sunt vădit afectați de secetă și anomalii naturale, încă nu prezintă un flux de capital stabil și un cash flow predictibil și sigur.



4. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

4.1 Fundamentarea modalității de corelare a obiectivelor financiare și nefinanciare cu nivelurile de realizare ale indicatorilor cheie de performanță, ce urmează a fi incluși în anexa la contractual de mandat.

La acest punct, partea narativă va fi însoțită și de informațiile completate conform Anexei nr. 1c și 1d (atașate); Obiectivele întreprinderii publice se iau în calcul atunci când sunt analizați, în vederea aprobării, indicatorii de performanță și componenta variabilă a remunerației administratorilor și directorilor. Indicatorii de performanță au rolul de a oferi o imagine a performanței și operațiunilor întreprinderii publice, și permit părților interesate să analizeze îndeplinirea obiectivelor și rezultatelor pentru o varietate de scopuri.

Indicatorii de performanță se clasifică în funcție de modul de utilizare, astfel:

- a) **indicatori de performanță** pentru monitorizarea performanței întreprinderilor publice;
- b) **indicatori-cheie de performanță** pentru acordarea componentei variabile a remunerației pentru administratori și directori.

În conformitate cu dispozițiile art. 4⁷ alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011, categoriile de indicatori de performanță financiari obligatorii și aplicabili tuturor întreprinderilor publice sunt următoarele:

- a) **politica de investiții;**
- b) **finanțarea;**
- c) **operațiuni;**
- d) **rentabilitatea;**
- e) **rata de distribuție a profitului sub formă de dividende.**



În efectuarea analizei comparative a performanței întreprinderii publice se vor avea în vedere, fără a se limita la acestea, următoarele criterii:

- a) forma juridică de organizare a întreprinderii publice;
- b) structura acționariatului la societăți sau deținătorul patrimoniului la regiile autonome;
- c) sectorul și sub sectorul economic în care își desfășoară activitatea întreprinderea publică;
- d) dimensiunea în funcție de venituri, active, capitalizare, numărul de angajați și alți indicatori;
- e) profitabilitatea;
- f) structura datoriilor;
- g) autorizarea de a furniza servicii publice la un cost acceptabil;
- h) deținerea unui monopol reglementat;
- i) apariția situațiilor de forță majoră.

Această abordare holistică, combinând obiective clare de exploatare, dezvoltare și financiare cu indicatori de performanță bine definiți, va asigura că Piscicola Călărași SA navighează eficient prin provocările și oportunitățile următorilor ani, promovând sustenabilitatea și creșterea pe termen lung.

4.2. Metodologia/procedura de monitorizare a performanțelor stabilite, în vederea atingerii obiectivelor financiare și non financiare așteptate, pentru perioada contractului.

Indicatori pentru monitorizarea performanței societății

Cu scopul îmbunătățirii activităților și utilizării resurselor într-un mod cât mai eficace în cadrul Piscicola Calarasi SA, este necesară măsurarea performanței companiei pe baza unui cadru de rezultate raportat la misiunea și obiectivele stabilite conform prevederilor legale, precum și evaluarea gradului de îndeplinire al acestora.

Așteptările financiare și nefinanciare pentru perioada 2023 – 2027 au fost enunțate de către autoritatea publică tutelară, ANPA.



MINISTERUL AGRICULTURII ȘI DEZVOLTĂRII RURALE
Agenția Națională pentru Pescuit și Acvacultură

PISCICOLA CALARASI SA

DN3 KM112+980, partea dreaptă; Tel:0787774394
C.U.I. RO1923799/O.R.C. J51/55/1991
director@piscicolacalarasi.ro
office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro



Indicatorii cheie de performanță au rolul de a oferi o imagine a performanței și operațiunilor întreprinderii publice, pentru a o compara cu alte întreprinderi similare, și permit părților interesate să analizeze îndeplinirea obiectivelor și rezultatelor pentru o varietate de scopuri.

Normele metodologice aprobate prin HG nr. 639 din 27 iulie 2023 stabilește cadrul legislativ de aplicare al indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari ai membrilor consiliilor de administrație ale întreprinderilor publice și a indicatorilor cheie de performanță financiari și nefinanciari în vederea stabilirii componente variabile a remunerației directorului general.

Monitorizarea are ca scop:

- urmărirea progresului în atingerea obiectivelor și competențele necesare pe care le are pentru atingerea lor;
- aspecte de îmbunătățit;
- evenimente neprevăzute care au afectat atingerea obiectivului.



PISCICOLA CALARASI SA

DN3 KM112+980, partea dreaptă; Tel:0787774394
C.U.I. RO1923799/O.R.C. J51/55/1991
director@piscicolacalarasi.ro
office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro



În tabelul de mai jos se prezintă indicatorii de performanță financiari și nefinanciari care vor fi utilizați pentru Consiliul de Administrare.

Nr. crt.	Indicatori de performanță (IP) - propunere	Obiectiv	Pondere IP
IP financiari			25%
1	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete	Realizarea țintei asumate	5%
2	Rata cheltuielilor de capital	Realizarea țintei asumate	5%
3	Rata de plată a dividendelor	Realizarea țintei asumate	5%
4	Lichiditatea imediată	Realizarea țintei asumate	5%
5	Rata de rotație a creanțelor	Realizarea țintei asumate	5%
IP operaționali			25%
1	Numărul mediu de ore de formare per angajat	Realizarea țintei asumate	10%
2	Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	100% realizare	10%
3	Indicator de performanță – număr de reclamații de la clienți neonorate în termenul legal (%)	100% realizare	5%
IP orientați către servicii			25%
1	Scorul satisfacției clienților	Realizarea țintei asumate	25%
IP privind guvernanța corporativă			25%
1	Rata membrilor independenți în consiliul de administrație	100% realizare	5%
2	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	100% realizare	5%
3	Revizuirea, evaluarea și raportarea performanțelor directorilor/managerilor	100% realizare	5%
4	Rata membrilor de sex feminin în consiliul de administrație	100% realizare	10%



MINISTERUL AGRICULTURII ȘI DEZVOLTĂRII RURALE
Agenția Națională pentru Pescuit și Acvacultură

PISCICOLA CALARASI SA

DN3 KM112+980, partea dreaptă; Tel:0787774394
C.U.I. RO1923799/O.R.C. J51/55/1991
director@piscicolacalarasi.ro
office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro



Indicatorii cheie de performanță au rolul de a oferi o imagine a performanței și operațiunilor întreprinderii publice, pentru a o compara cu alte întreprinderi similare, și permit părților interesate să analizeze îndeplinirea obiectivelor și rezultatelor pentru o varietate de scopuri.

Normele metodologice aprobate prin HG nr. 639 din 27 iulie 2023 stabilește cadrul legislativ de aplicare al indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari ai membrilor consiliilor de administrație ale întreprinderilor publice și a indicatorilor cheie de performanță financiari și nefinanciari în vederea stabilirii componente variabile a remunerației directorului general.

Monitorizarea are ca scop:

- urmărirea progresului în atingerea obiectivelor și competențele necesare pe care le are pentru atingerea lor;
- aspecte de îmbunătățit;
- evenimente neprevăzute care au afectat atingerea obiectivului.



PISCICOLA CALARASI SA

DN3 KM112+980, partea dreaptă; Tel:0787774394
C.U.I. RO1923799/O.R.C. J51/55/1991
director@piscicolacalarasi.ro
office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro



În tabelul de mai jos se prezintă indicatorii de performanță financiari și nefinanciari care vor fi utilizați pentru Consiliul de Administrare.

Nr. crt.	Indicatori de performanță (IP) - propunere	Obiectiv	Pondere IP
IP financiari			25%
1	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete	Realizarea țintei asumate	5%
2	Rata cheltuielilor de capital	Realizarea țintei asumate	5%
3	Rata de plată a dividendelor	Realizarea țintei asumate	5%
4	Lichiditatea imediată	Realizarea țintei asumate	5%
5	Rata de rotație a creanțelor	Realizarea țintei asumate	5%
IP operaționali			25%
1	Numărul mediu de ore de formare per angajat	Realizarea țintei asumate	10%
2	Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	100% realizare	10%
3	Indicator de performanță – număr de reclamații de la clienți neonorate în termenul legal (%)	100% realizare	5%
IP orientați către servicii			25%
1	Scorul satisfacției clienților	Realizarea țintei asumate	25%
IP privind guvernarea corporativă			25%
1	Rata membrilor independenți în consiliul de administrație	100% realizare	5%
2	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	100% realizare	5%
3	Revizuirea, evaluarea și raportarea performanțelor directorilor/managerilor	100% realizare	5%
4	Rata membrilor de sex feminin în consiliul de administrație	100% realizare	10%

**PISCICOLA CALARASI SA**

DN3 KM112+980, partea dreaptă; Tel:0787774394

C.U.I. RO1923799/O.R.C. J51/55/1991

director@piscicolacalarasi.ro

office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro

**Valorile țintă ale indicatorilor de performanță**

În tabelul de mai jos prezentăm valorile țintă ale indicatorilor de performanță, estimate a fi obținute în perioada 2023 – 2027, ca urmare a implementării măsurilor și realizării acțiunilor necesare pentru atingerea obiectivelor strategice cuprinse în Planul de administrare a societății.

Nr. crt.	Indicatori cheie deperformanță (ICP)	Rezultate prognozate			
		2024	2025	2026	2027
ICP financiari					
1	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete	2,5%	2.5%	2,5%	2.5%
2	Rata cheltuielilor de capital	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%
3	Rata de plată a dividendelor	50%	50%	50%	50%
4	Lichiditatea imediata	1	1	1	1
5	Rata de rotație a creanțelor	1	1	1	1
ICP operaționali					
1	Numărul mediu de ore de formare per angajat	18	18	18	18
2	Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	DA	DA	DA	DA
3	Indicator de performanta – număr de reclamații de la clienți neonorate în termenul legal (%)	0%	0%	0%	0%
ICP orientați către servicii					
1	Scorul satisfacției clienților	80%	80%	80%	80%
ICP privind guvernanța corporativă					
1	Rata membrilor independenți în consiliul de administrație	>50%	>50%	>50%	>50%
2	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	D A	DA	DA	DA
3	Revizuirea, evaluarea si raportarea performantelor directorilor/managerilor	DA	DA	DA	DA
4	Rata membrilor de sex feminin în consiliul de administrație	33.33%	33.33%	33.33%	33.33%

**PISCICOLA CALARASI SA**

DN3 KM112+980, partea dreaptă; Tel:0787774394

C.U.I. RO1923799/O.R.C. J51/55/1991

director@piscicolacalarasi.ro

office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro

**Detalierea indicatorilor cheie de performanță (ICP)**

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	Mod verificare	Formulă
ICP financiari			
1	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete	Situații financiare	$100 \times (\text{Cifra de afaceri netă perioadă curentă}(T1) - \text{Cifra de afaceri netă perioadă anterioară}(T0)) / \text{Cifrei de afaceri netă perioadă anterioară}(T0)$
2	Marja profitului net	Situații financiare	$\text{Profit net} / \text{Cifra de afaceri netă}$
3	Rata cheltuielilor de capital	Situații financiare	$100 \times \text{Cheltuieli de capital} / \text{Total active}$
4	Gradul de realizare a investițiilor	Situații financiare/Buget	$\text{Investiții realizate} / \text{Investiții bugetate}$
5	Rata de plată a dividendelor	Situații financiare	$\text{Dividend aprobat} / \text{profit net}$
6	Lichiditatea imediată	Situații financiare	$(\text{Active circulante} - \text{Stocuri}) / \text{datorii curente}$
7	Rata lichidității curente	Situații financiare	$(\text{Active circulante}) / \text{datorii curente}$
8	Rata de rotație a activelor	Situații financiare	$\text{Cifra de afaceri netă} / \text{Val medie active}$
9	Rata de rotație a creanțelor	Situații financiare	$\text{Cifra de afaceri netă} / \text{Val medie creanțe}$
ICP operaționali			
1	Frecvența accidentelor grave	Rapoarte curente	Număr de accidente grave la 1000000 ore
2	Numărul mediu de ore de formare per angajat	Rapoarte curente,	$\text{Număr mediu de ore formare per angajat} = \text{Total număr de ore de formare} / \text{Număr total de angajați}$
3	Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	Rapoarte curente,	Realizat/nerealizat DA/NU
4	Indicator de securitate – numărul de neconformități nerezolvate în termenul stabilit de către organisme de audit, control și supraveghere (%)	Rapoarte curente	$\text{Număr de neconformități nerezolvate în termen din anul respectiv} / \text{Numărul total de neconformități totale și care trebuiau rezolvate în anul respectiv}$
5	Indicator de performanță – număr de reclamații de la clienți neonorate în termenul legal (%)	Rapoarte curente	$\text{Numărul de reclamații neonorate în termenul legal} / \text{numărul de reclamații totale din anul respectiv}$
6	Reducerea până la eliminare a opiniei cu rezerve prin realizarea cadastrării etapizate a terenurilor aparținând societății	Rapoarte curente,	$\% \text{ din planul multi anual de cadastrare și evaluare a terenurilor. Eliminarea opiniei cu rezerve}$
ICP orientați către servicii			



PISCICOLA CALARASI SA

DN3 KM112+980, partea dreaptă; Tel:0787774394

C.U.I. RO1923799/O.R.C. J51/55/1991

director@piscicolacalarasi.ro

office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro



1	Scorul satisfacției clienților	Evaluări	Scor de satisfacție clienți _t = total număr evaluări de 4 și 5 _t /total număr evaluări _{t-1}
2	Rata de retenție a clienților	Evaluări	Rata de retenție a clienților(T₀)/sub) = Număr de clienți(T₀)/sub) – Număr de clienți noi(T₀)/sub) Număr de clienți(T-1)
ICP privind guvernanta corporativă			
1	Rata membrilor independenți în consiliul de administrație	Rapoarte curente, rapoarte de activitate	Rata membrilor independenți în consiliul de administrație _t = Numărul total de membri neexecutivi și independenți în consiliul de administrație _t /Numărul total de membri din consiliul de administrație _t
2	Menținerea sistemului de control intern managerial	Rapoarte curente,	Realizat/nerealizat DA/NU
3	Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare prevăzute de O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare	Rapoarte curente,	Realizat/nerealizat DA/NU
4	Revizuirea, evaluarea și raportarea performanțelor directorilor/managerilor	Anuale, Raport CNR	Realizat/nerealizat DA/NU
5	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	rapoarte de activitate	Realizat/nerealizat DA/NU
6	Rata membrilor de sex feminin în consiliul de administrație	Anuale, Raport CNR	Rata femeilor care ocupă poziții de director _t = Numărul total al femeilor care ocupă poziții de director _t /Numărul total de directori _t

Indicatorii cheie de performanță (ICP) se vor calcula procentual, funcție de gradul de realizare, considerând-se grad de realizare 100% atingerea valorilor țintă ale indicatorilor cheie de performanță detaliate în tabelul de mai sus.

Formulă de calcul :

$$GT_{ICP} = \sum_{i=1}^n GI_{iICP} \times K_{iICP}$$



unde :

GT_{ICP} - Grad total anual de îndeplinire ICP

K_{ICP} - Coeficient de ponderare (pondere) pentru fiecare ICP

GI_{ICP} - Grad de îndeplinire ICP individual

Gradul de îndeplinire a ICP (GI ICP) este gradul de îndeplinire a fiecărui ICP, ținând seama de modul de calcul prevăzut la fiecare ICP, ulterior ponderat cu coeficientul de ponderare (K i ICP) aferent fiecărui ICP. Componenta variabilă a remunerației cuvenită administratorilor neexecutivi și a celor executivi va fi direct proporțională cu GTICP pentru anul financiar corespunzător.

De asemenea, în situația în care :

GTICP $\geq$ 61%, componenta variabilă a remunerației se plătește proporțional cu gradul total de îndeplinire a ICP, conform modului de calcul prezentat

GTICP < 61%, componenta variabilă a remunerației nu se plătește.

Articolul 37 (3) Remunerația membrilor executivi ai consiliului de administrație sau ai consiliului de supraveghere este formată dintr-o indemnizație fixă lunară și o indemnizație variabilă.

Indemnizația fixă lunară nu poate depăși de 3 ori media pe ultimele 12 luni a câștigului salarial mediu brut lunar pentru activitatea desfășurată conform obiectului principal de activitate înregistrat de societate, la nivel de clasă, conform clasificăției activităților din economia națională, comunicat de Institutul Național de Statistică anterior numirii. Componenta fixă lunară a membrilor executivi ai consiliilor de administrație poate depăși de 3 ori, dar nu mai mult de maximum 6 ori media pe ultimele 12 luni a câștigului salarial mediu brut lunar pentru activitatea desfășurată conform obiectului principal de activitate înregistrat de societate, la nivel de clasă, conform clasificăției activităților din economia națională, comunicat de Institutul Național de Statistică pentru perioadele lunare în care societatea îndeplinește cumulativ cel puțin următoarele condiții:a) nu are datorii restante față de bugetul general consolidat;b) nu are datorii restante față de furnizori și față de alți creditori;c) are programele de investiții implementate

Obiectivele și gradele de îndeplinire a indicatorilor cheie de performanță pot fi modificate, după caz, în următoarele situații:

- a) conjuncturi favorabile/nefavorabile de piață;
- b) forța majoră, seceta de exemplu ;
- c) nealocarea integrală a sumelor de la bugetul de stat sau bugetul local, conform angajamentelor asumate de autoritatea publică tutelară la momentul încheierii contractelor de mandat;
- d) alte cauze neimputabile administratorilor/directorului general și care nu afectează realizarea obiectivelor și a țințelor stabilite pentru întregul mandat.



MINISTERUL AGRICULTURII ȘI DEZVOLTĂRII RURALE
Agenția Națională pentru Pescuit și Acvacultură

PISCICOLA CALARASI SA

DN3 KM112+980, partea dreaptă; Tel:0787774394
C.U.I. RO1923799/O.R.C. J51/55/1991
director@piscicolacalarasi.ro
office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro



5. CONCLUZII COMPONENTA DE ADMINISTRARE

Administrarea Societății Piscicola Călărași SA pe perioada mandatului actualului Consiliu de Administrație va viza continuarea demersurilor legate de administrarea terenurilor concesionate, întocmirea cărților funciare, recuperarea creanțelor și creșterea veniturilor pentru întreaga perioadă. De asemenea, se va urmări și asigurarea instruirii pentru angajați.

Îndeplinirea acestor obiective fundamentale va fi urmărită prin armonizarea politicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative prevăzute de Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.



TITLUL 2: COMPONENTA DE MANAGEMENT

1. OBIECTIVUL GENERAL

Componenta de management a planului de administrare, elaborată conform art. 36 din OUG nr. 109/2011, detaliază viziunea strategică și măsurile de management necesare atingerii obiectivelor financiare și non-financiare asumate prin scrisoarea de așteptări și integrate în componenta de administrare.

1.1 Mandatul Directorului General

Conducerea executivă a Societății Piscicola Călărași S.A. este asigurată de Directorul General, domnul Daniel Ghiță, selectat și numit de Consiliul de Administrație în urma unei proceduri conforme cu OUG nr. 109/2011, pentru un mandat cuprins între 02.03.2024 și 02.03.2028.

Domnul Daniel Ghiță exercită funcția de membru executiv al Consiliului de Administrație și are responsabilitatea de a implementa strategia adoptată de Consiliu, de a gestiona resursele societății și de a atinge indicatorii-cheie de performanță financiară și non-financiară stabiliți în contractul de mandat.

În această calitate, Directorul General:

- Elaborează și actualizează Componenta de Management a planului de administrare, în vederea realizării obiectivelor stabilite prin scrisoarea de așteptări și aprobate de autoritatea publică tutelară;
- Coordonează echipele operaționale pentru atingerea obiectivelor anuale și strategice stabilite pentru perioada 2024–2027;
- Răspunde de implementarea politicilor de investiții, a celor de gestionare a riscurilor, precum și de menținerea sistemului de control intern managerial;



- Asigură comunicarea periodică și transparentă cu Consiliul de Administrație și cu autoritatea publică tutelară, prin rapoarte privind execuția contractului de mandat și stadiul implementării măsurilor asumate.

Totodată, în cadrul evaluării anuale prevăzute de art. 36 alin. (5) din OUG nr. 109/2011, performanța Directorului General va fi analizată în funcție de gradul de realizare a indicatorilor de performanță incluși în anexa la contractul de mandat și reflectați în planul de administrare.

2. VIZIUNEA GENERALĂ ASUPRA MISIUNII SOCIETATII

2.1 Obiective Strategice ale Managementului

Managementul societății își propune alinierea cu principalele politici europene și naționale din domeniul pescuitului și acvaculturii, precum Politica Comună în domeniul Pescuitului (PCP), Pactul Verde European (PVE), Strategia UE pentru biodiversitate 2030, Strategia „De la fermă la consumator” și Planul Național Strategic Multianual privind Acvacultura.

Societatea va acționa pentru consolidarea rolului său ca partener de încredere și model de afaceri sustenabil în domeniul piscicol.

Un obiectiv esențial va fi modernizarea infrastructurii zonale, prin implicarea partenerilor și colaboratorilor în proiecte menite să contribuie la siguranța alimentară și la protecția resurselor piscicole.

De asemenea, managementul va urmări punerea în aplicare a proiectelor prioritare prevăzute în PAP 2021–2027 și în Strategia UE pentru biodiversitate, orientând activitatea societății către sustenabilitate pe termen lung.



2.2 Implementarea și Dezvoltarea Sistemului de Control Intern Managerial (SCIM)

Managementul va asigura un cadru organizațional solid și eficient, aliniat bunelor practici, pentru dezvoltarea unui sistem de control intern managerial funcțional și adaptat nevoilor societății.

Prin SCIM se urmărește crearea unui instrument managerial eficient care să permită atingerea obiectivelor, menținerea conformității legale și protejarea intereselor acționarilor și părților interesate.

Procesul de management al riscurilor va fi abordat proactiv, iar funcția de audit intern va fi externalizată pentru a asigura obiectivitatea activităților de control și consiliere.

2.3 Implementarea Principiilor Guvernanței Corporative și a Codului de Etică

Societatea va promova o guvernanță corporativă bazată pe transparență, responsabilitate și profesionalism, în scopul îmbunătățirii performanței și creșterii încrederii acționarilor.

Managementul va elabora, aproba și implementa un Cod de Etică și Integritate pentru salariați inspirat de cel al CA-ului care va sta la baza comportamentului etic și a deciziilor strategice.

Totodată, vor fi preluate cele mai bune practici de guvernanță din domeniu, iar personalul va beneficia de sesiuni de instruire pentru asimilarea principiilor și regulilor anticorupție în conformitate cu Strategia Națională Anticorupție.

2.4 Relația cu Stakeholderii

Conducerea executivă va asigura o comunicare constantă și transparentă cu acționarii, oferindu-le informații relevante și tratament echitabil, în conformitate cu principiile guvernanței corporative.

Managementul va menține o relație activă cu chiriașii și partenerii societății, organizând periodic întâlniri pentru prezentarea legislației de profil, obținerea licențelor și accesarea fondurilor europene.



În relația cu angajații, conducerea va urmări crearea unui climat organizațional sănătos, bazat pe colaborare, respect reciproc și recunoașterea performanței, în paralel cu asigurarea dezvoltării profesionale continue.

2.5 Managementul Riscurilor

Managementul va implementa un cadru formalizat pentru identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor la care este expusă societatea, cu accent pe cele climatice, financiare, juridice și reputaționale.

Un Registru al Riscurilor va fi menținut și actualizat constant, iar activitatea de prevenție va fi susținută prin instruirii periodice și implicarea tuturor compartimentelor.

Raportările periodice către Consiliul de Administrație vor evidenția nivelul de expunere și măsurile implementate pentru atenuarea riscurilor.

2.5.1 Riscuri identificate care pot afecta activitatea Societății

În calitate de conducere executivă a PISCICOLA CĂLĂRAȘI S.A., avem responsabilitatea de a identifica, evalua și gestiona riscurile majore care pot afecta activitatea societății și capacitatea acesteia de a opera în condiții normale.

Analiza de risc a evidențiat următoarele patru riscuri semnificative, cu potențial de impact direct asupra continuității operaționale și a rezultatelor economico-financiare ale societății.

a) Încălzirea globală și micșorarea suprafețelor cu apă

Tendința accelerată de încălzire globală, coroborată cu scăderea semnificativă a cantităților de precipitații la nivel regional, determină un risc direct asupra sustenabilității activității noastre piscicole. Zonele umede, bazinele acvatice naturale și artificializate sunt afectate de scăderea nivelului apei, evaporare accentuată și secetă pedologică.



Monitorizăm în permanență datele comunicate de Administrația Națională de Meteorologie și ale altor instituții de profil și vom include în strategia operațională măsuri adaptative pentru reducerea impactului acestor fenomene asupra capacității noastre de producție.

b) Riscul de inundații și evenimente climatice extreme

Pe fondul schimbărilor climatice, ne confruntăm cu o creștere a frecvenței și intensității fenomenelor meteorologice periculoase, inclusiv inundații rapide și creșteri bruște ale nivelului Dunării.

Având în vedere localizarea societății într-o zonă cu potențial hidrologic semnificativ, acest risc este tratat cu prioritate în analiza noastră de vulnerabilitate. Participarea României la proiectul european SEERISK, precum și concluziile Planului Național de Management al Riscului la Inundații, consolidează necesitatea implementării de măsuri concrete la nivel local.

Printre acțiunile pe care le propunem și susținem în calitate de conducere se numără:

- fortificarea și întreținerea periodică a digurilor de protecție;
- stabilirea de proceduri clare de reacție în caz de alertă hidrologică;
- instalarea unui sistem de monitorizare în timp real a nivelului apei;
- instruirea personalului și colaborarea activă cu autoritățile locale și județene pentru intervenție coordonată.

Ne propunem ca în perioada mandatului nostru să avansăm în direcția unui management preventiv și rezilient al riscurilor hidrologice.

c) Modul de finalizare a proceselor aflate pe rolul instanțelor

Litigiile în care este implicată societatea, multe dintre ele având ca obiect recuperarea unor creanțe importante, ridică un risc financiar semnificativ. Vom urmări cu atenție desfășurarea acestor procese și vom revizui, acolo unde este cazul, strategia juridică, în vederea maximizării șanselor de recuperare și protejare a intereselor PISCICOLA CĂLĂRAȘI S.A.



d) Riscul de lichiditate determinat de neîncasarea facturilor emise

Lichiditatea societății poate fi afectată de întârzieri la plată sau incapacitatea financiară a unor parteneri contractuali. Vom aplica măsuri proactive de monitorizare și control al creanțelor și vom căuta soluții comerciale echilibrate pentru menținerea fluxului de numerar.

e) Riscul privind cadastrarea și intabularea incompletă a terenurilor și construcțiilor

Un risc major cu impact potențial asupra activității curente și viitoare a PISCICOLA CĂLĂRAȘI S.A. este reprezentat de **nivelul redus de intabulare și cadastrare a bunurilor imobile**, inclusiv a construcțiilor speciale aflate în patrimoniul sau în administrarea societății. Lipsa finalizării acestor proceduri juridico-administrative afectează claritatea regimului juridic al imobilelor, limitează accesul la finanțări publice sau europene și îngreunează încheierea sau reînnoirea unor contracte de închiriere sau asociere, cu impact direct asupra veniturilor.

Acest risc este amplificat de **dependența parțială a societății de capacitatea operațională a acționarului majoritar – ANPA** (Agenția Națională pentru Pescuit și Acvacultură), care, la rândul său, nu a finalizat procesul de inventariere, intabulare și actualizare cadastrală a bazei materiale ce face obiectul contractului de concesiune. Managementul societății a întreprins pași concreți în acest sens (ex. contractul nr. 62/12.12.2024), însă procesul rămâne de durată, iar riscul de blocaj administrativ sau litigii asupra regimului juridic al bunurilor nu poate fi neglijat.

2.6 Sustenabilitate și Impact asupra Mediului

Conducerea societății va integra obiectivele de mediu în strategia operațională, urmărind alinierea cu Pactul Verde European și atingerea neutralității climatice pe termen lung.

Managementul va promova **acvacultura sustenabilă**, reducerea impactului asupra mediului și eficiența în utilizarea resurselor prin tehnologii prietenoase cu natura.

Societatea va participa la proiecte de cercetare și inovare ecologică și va desfășura campanii de conștientizare în rândul partenerilor și comunităților locale pentru protejarea ecosistemelor acvatice.



3. OBIECTIVELE SOCIETĂȚII

3.1 Obiective de exploatare

Conducerea executivă a societății înțelege importanța unei administrări operative, coerente și adaptate dinamicii economice specifice sectorului piscicol. Ne angajăm să coordonăm în mod activ și continuu activitățile operaționale ale societății, cu scopul de a crește performanța, eficiența și stabilitatea acestora pe termen mediu și lung. Astfel, vom urmări:

- Acoperirea integrală a suprafețelor aflate în concesiune prin contracte de asociere sau închiriere, prin demersuri active de atragere a partenerilor;
- Respectarea strictă și permanentă a obligațiilor asumate prin contractele de asociere/închiriere;
- Gestionarea performantă a activelor concesionate, urmărind maximizarea randamentului economic și menținerea unui grad ridicat de utilizare;
- Inițierea și susținerea de proiecte finanțate de autoritatea publică tutelară și/sau din fonduri europene, în parteneriat cu chiriașii sau alți actori eligibili;
- Promovarea activă a unor inițiative de finanțare prin GAL Călărași (unde societatea este membru fondator), mecanisme FLAG sau alte instrumente de sprijin;
- Identificarea permanentă de soluții pentru dezvoltarea infrastructurii și serviciilor piscicole, astfel încât societatea să devină un catalizator al progresului regional în acest domeniu.

3.2 Obiective financiare

Managementul executiv va monitoriza riguros indicatorii financiari-cheie și va implementa măsuri sistematice de optimizare a fluxurilor financiare, urmărind consolidarea echilibrului financiar al societății. Direcțiile principale de acțiune vor include:



- Creșterea gradului de încasare a creanțelor prin măsuri operaționale dedicate și printr-un control activ al contractelor comerciale;
- Reducerea duratei medii de recuperare a creanțelor prin monitorizare continuă și intervenții specifice;
- Menținerea unui nivel de profitabilitate sustenabil, condiționat de factorii de risc climatic, prin politici prudente de cheltuieli și o planificare bugetară eficientă;
- Managementul responsabil al obligațiilor de plată, astfel încât să se evite penalități și costuri suplimentare nedorite.

Realizarea acestor obiective va fi susținută prin respectarea prevederilor din Bugetul de Venituri și Cheltuieli aprobat, precum și printr-o atentă urmărire a cheltuielilor operaționale, incluzând:

- utilizarea eficientă a materialelor consumabile și a combustibilului;
- optimizarea costurilor cu energia electrică și alte utilități;
- responsabilizarea încheierii și urmăririi contractelor de servicii executate de terți.

De asemenea, conducerea va încadra politicile salariale în limitele impuse de legislația aplicabilă, urmărind o alocare eficientă a fondului de salarii, precum și respectarea obligațiilor fiscale aferente.

3.3 Obiective de personal

Vom implementa un sistem modern de evaluare a performanței profesionale, fundamentat pe indicatori clari, obiectivi și relevanți pentru specificul activității. Acest sistem va permite:

- recunoașterea meritelor angajaților;
- identificarea nevoilor reale de dezvoltare profesională;
- fundamente solide pentru deciziile de promovare și salarizare;
- corelarea performanței individuale cu obiectivele strategice ale societății.



3.4 Obiective de investiții

Conducerea va sprijini realizarea următoarelor obiective cu rol esențial în dezvoltarea patrimoniului și eficientizarea valorificării acestuia:

- Finalizarea procesului de întocmire a cărților funciare pentru toate activele imobile;
- Inițierea evaluării la valoarea de piață a activelor, în vederea includerii lor într-un plan coerent de dezvoltare;
- Continuarea campaniei de informare și conștientizare privind importanța înregistrării cadastrale;
- Facilitarea accesului chiriașilor la informații legislative, proceduri pentru obținerea licenței de acvacultură și autorizarea activității specifice.

3.4.1 Proiecte de dezvoltare pe perioada mandatului

Managementul executiv va urmări susținerea activă a unor proiecte strategice, printre care:

- Sprijinirea chiriașilor în vederea afilierii la GAL, pentru atragerea de finanțări europene;
- Organizarea de sesiuni de informare privind noile tehnologii în acvacultură;
- Lansarea unor proiecte pilot de parteneriat public-privat pentru testarea de modele viabile de afaceri piscicole;
- Valorificarea patrimoniului prin analize de oportunitate și parteneriate cu autorități, ONG-uri, institute de cercetare sau universități;
- Consolidarea relațiilor instituționale prin protocoale de colaborare;
- Integrarea societății în rețele profesionale naționale și internaționale;
- Promovarea imaginii societății pentru atragerea de noi parteneriate și investiții sustenabile.



4. INDICATORII DE PERFORMANȚA AI DIRECTORULUI GENERAL

În tabelul de mai jos prezentăm **indicatorii CHEIE de performanță financiari și nefinanciari care vor fi utilizați pentru determinarea componentei variabile a Directorului General**

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP) - propunere	Obiectiv	Pondere ICP
ICP financiari			35%
1	Marja profitului net	Realizarea țintei asumate	7%
2	Gradul de realizare a investitiilor	Realizarea țintei asumate	7%
3	Rata de plată a dividendelor	Realizarea țintei asumate	7%
4	Rata lichidității curente	Realizarea țintei asumate	7%
5	Rata de rotație a activelor	Realizarea țintei asumate	7%
ICP operaționali			25%
1	Frecvența accidentelor grave	Realizarea țintei asumate	5%
2	Reducerea pana la eliminare a opiniei cu rezerve prin realizarea cadastrării etapizate a terenurilor aparținând societății	Realizat din grafic de execuție	10%
3	Indicator de securitate – numărul de neconformități nerezolvate in termenul stabilit de către organismele de audit, control si supraveghere (%)	Realizarea țintei asumate	10%
ICP orientați către servicii			25%
1	Rata de retenție a clienților	Realizarea țintei asumate	25%
ICP privind guvernanta corporativă			15%
1	Mentținerea sistemului de control intern managerial	100% realizare	10%
2	Respectarea termenelor si obligațiilor de publicare prevăzute de O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativa a întreprinderilor publice, cu modificările si completările ulterioare	100% realizare	5%

**PISCICOLA CALARASI SA**

DN3 KM112+980, partea dreaptă; Tel:0787774394

C.U.I. RO1923799/O.R.C. J51/55/1991

director@piscicolacalarasi.ro

office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro

**Valorile țintă ale indicatorilor cheie de performanță**

În tabelul de mai jos prezentăm valorile țintă ale indicatorilor cheie de performanță, estimate a fi obținute în perioada 2023 – 2027, ca urmare a implementării măsurilor și realizării acțiunilor necesare pentru atingerea obiectivelor strategice cuprinse în Planul de administrare a societății.

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)				
		2024	2025	2026	2027
ICP financiari					
1	Marja profitului net	5,3%	5,3%	5,3%	5,3%
2	Gradul de realizare a investitiilor	75%	75%	75%	75%
3	Rata de plată a dividendelor	50%	50%	50%	50%
4	Rata lichidității curente	1	1	1	1
5	Rata de rotație a activelor	1	1	1	1
ICP operaționali					
1	Frecventa accidentelor grave	0	0	0	0
2	Reducerea pana la eliminare a opiniei cu rezerve prin realizarea cadastrării etapizate a terenurilor aparținând societății	Demarare proces de cadastrare	25% din terenuri cadastrate	50% din terenuri cadastrate	Eliminare Opinie cu rezerva pe cadastrare
3	Indicator de securitate – numărul de neconformități nerezolvate in termenul stabilit de către organismele de audit, control si supraveghere (%)	1%	1%	1%	1%
ICP orientați către servicii					
1	Rata de retentie a clientilor	95%	95%	95%	95%
ICP privind guvernanta corporativă					
1	Mentținerea sistemului de control intern managerial	DA	DA	DA	DA
2	Respectarea termenelor si obligațiilor de publicare prevăzute de O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativa a întreprinderilor publice, cu modificările si completările ulterioare	90%	90%	90%	90%

**PISCICOLA CALARASI SA**

DN3 KM112+980, partea dreaptă; Tel:0787774394

C.U.I. RO1923799/O.R.C. J51/55/1991

director@piscicolacalarasi.ro

office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro

**Detalierea indicatorilor cheie de performanță (ICP)**

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	Mod verificare	Formulă
ICP financiari			
1	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete	Situații financiare	$100 \times (\text{Cifra de afaceri netă perioadă curentă}(T1) - \text{Cifra de afaceri netă perioadă anterioară}(T0)) / \text{Cifrei de afaceri netă perioadă anterioară}(T0)$
2	Marja profitului net	Situații financiare	$\text{Profit net} / \text{Cifra de afaceri netă}$
3	Rata cheltuielilor de capital	Situații financiare	$100 \times \text{Cheltuieli de capital} / \text{Total active}$
4	Gradul de realizare a investițiilor	Situații financiare/Buget	$\text{Investiții realizate} / \text{Investiții bugetate}$
5	Rata de plată a dividendelor	Situații financiare	$\text{Dividend aprobat} / \text{profit net}$
6	Lichiditatea imediată	Situații financiare	$(\text{Active circulante} - \text{Stocuri}) / \text{datorii curente}$
7	Rata lichidității curente	Situații financiare	$\text{Active circulante} / \text{datorii curente}$
8	Rata de rotație a activelor	Situații financiare	$\text{Cifra de afaceri netă} / \text{Val medie active}$
9	Rata de rotație a creanțelor	Situații financiare	$\text{Cifra de afaceri netă} / \text{Val medie creanțe}$
ICP operaționali			
1	Frecvența accidentelor grave	Rapoarte curente	Număr de accidente grave la 1000000 ore
2	Numărul mediu de ore de formare per angajat	Rapoarte curente,	$\text{Număr mediu de ore formare per angajat} = \text{Total număr de ore de formare} / \text{Număr total de angajați}$
3	Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	Rapoarte curente,	Realizat/nerealizat DA/NU
4	Indicator de securitate – numărul de neconformități nerezolvate în termenul stabilit de către organismele de audit, control și supraveghere (%)	Rapoarte curente	$\text{Număr de neconformități nerezolvate în termen din anul respectiv} / \text{Numărul total de neconformități totale și care trebuiau rezolvate în anul respectiv}$
5	Indicator de performanță – număr de reclamații de la clienți neonorate în termenul legal (%)	Rapoarte curente	$\text{Numărul de reclamații neonorate în termenul legal} / \text{numărul de reclamații totale din anul respectiv}$
6	Reducerea până la eliminare a opiniei cu rezerve prin realizarea cadastrării etapizate a terenurilor aparținând societății	Rapoarte curente,	% din planul multi anual de cadastrare și evaluare a terenurilor. Eliminarea opiniei cu rezerve
ICP orientați către servicii			



PISCICOLA CALARASI SA

DN3 KM112+980, partea dreaptă; Tel:0787774394

C.U.I. RO1923799/O.R.C. J51/55/1991

director@piscicolacalarasi.ro

office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro



1	Scorul satisfacției clienților	Evaluări	Scor de satisfacție clienți _t = total număr evaluări de 4 și 5 _t /total număr evaluări _{t-1}
2	Rata de retenție a clienților	Evaluări	Rata de retenție a clienților(T₀/sub) = Număr de clienți(T₀/sub) – Număr de clienți noi(T₀/sub) Număr de clienți(T-1)
ICP privind guvernanta corporativă			
1	Rata membrilor independenți în consiliul de administrație	Rapoarte curente, rapoarte de activitate	Rata membrilor independenți în consiliul de administrație _t = Numărul total de membri neexecutivi și independenți în consiliul de administrație _t /Numărul total de membri din consiliul de administrație _t
2	Menținerea sistemului de control intern managerial	Rapoarte curente,	Realizat/nerealizat DA/NU
3	Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare prevăzute de O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare	Rapoarte curente,	Realizat/nerealizat DA/NU
4	Revizuirea, evaluarea și raportarea performanțelor directorilor/managerilor	Anuale, Raport CNR	Realizat/nerealizat DA/NU
5	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	rapoarte de activitate	Realizat/nerealizat DA/NU
6	Rata membrilor de sex feminin în consiliul de administrație	Anuale, Raport CNR	Rata femeilor care ocupă poziții de director _t = Numărul total al femeilor care ocupă poziții de director _t /Numărul total de directori _t

Indicatorii cheie de performanță (ICP) se vor calcula procentual, funcție de gradul de realizare, considerându-se grad de realizare 100% atingerea valorilor țintă ale indicatorilor cheie de performanță detaliate în tabelul de mai sus.

Formulă de calcul :

$$GT_{ICP} = \sum_{i=1}^n GI_{i/ICP} \times K_{i/ICP}$$



unde :

GT_{ICP} - Grad total anual de îndeplinire ICP

K_{ICP} - Coeficient de ponderare (pondere) pentru fiecare ICP

GI_{ICP} - Grad de îndeplinire ICP individual

Gradul de îndeplinire a ICP (GI ICP) este gradul de îndeplinire a fiecărui ICP, ținând seama de modul de calcul prevăzut la fiecare ICP, ulterior ponderat cu coeficientul de ponderare (K i ICP) aferent fiecărui ICP. Componenta variabilă a remunerației cuvenită administratorilor neexecutivi și a celor executivi va fi direct proporțională cu GTICP pentru anul financiar corespunzător. De asemenea, în situația în care :

- $GTICP \geq 61\%$, componenta variabilă a remunerației se plătește proporțional cu gradul total de îndeplinire a ICP, conform modului de calcul prezentat
- $GTICP < 61\%$, componenta variabilă a remunerației nu se plătește.

Plata **Componentei Variabile Anuale** trebuie corelata cu prevederile OUG 109/2011 **Articolul 37 (3)** *Remunerația membrilor executivi ai consiliului de administrație sau ai consiliului de supraveghere este formată dintr-o indemnizație fixă lunară și o indemnizație variabilă.*

Indemnizația fixă lunară nu poate depăși de 3 ori media pe ultimele 12 luni a câștigului salarial mediu brut lunar pentru activitatea desfășurată conform obiectului principal de activitate înregistrat de societate, la nivel de clasă, conform clasificăției activităților din economia națională, comunicat de Institutul Național de Statistică anterior numirii. Componenta fixă lunară a membrilor executivi ai consiliilor de administrație poate depăși de 3 ori, dar nu mai mult de maximum 6 ori media pe ultimele 12 luni a câștigului salarial mediu brut lunar pentru activitatea desfășurată conform obiectului principal de activitate înregistrat de societate, la nivel de clasă, conform clasificăției activităților din economia națională, comunicat de Institutul Național de Statistică pentru perioadele lunare în care societatea îndeplinește cumulativ cel puțin următoarele condiții:a) nu are datorii restante față de bugetul general consolidat;b) nu are datorii restante față de furnizori și față de alți creditori;c) are programele de investiții implementate

Componenta variabilă anuală aprobată de Piscicola Calarasi SA va fi de **maxim o Indemnizație fixă lunară** și nu va putea depăși de 3 ori media pe ultimele 12 luni a câștigului salarial mediu brut lunar pentru activitatea desfășurată conform obiectului principal de activitate înregistrat de societate și va avea la bază indicatorii de performanță financiari și nefinanciari, negociați și aprobați de autoritatea publică tutelară, determinați cu respectarea metodologiei aprobate prin ordin comun al ministrului finanțelor și al secretarului general al Guvernului, și se acordă numai dacă sunt îndeplinite cumulativ cel puțin următoarele condiții:



MINISTERUL AGRICULTURII ȘI DEZVOLTĂRII RURALE

Agencia Națională pentru Pescuit și Acvacultură

PISCICOLA CALARASI SA

DN3 KM112+980, partea dreaptă; Tel:0787774394

C.U.I. RO1923799/O.R.C. J51/55/1991

director@piscicolacalarasi.ro

office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro



a) nu are datorii restante față de bugetul general consolidat; b) nu are datorii restante față de furnizori și față de alți creditori; c) are programele de investiții implementate conform graficelor de execuție; d) nu are înregistrate pierderi contabile anterioare și nu înregistrează pierderi contabile curente; e) nivelul ratei de profitabilitate determinată ca raport între profitul net și cifra de afaceri este mai mare de 5%; f) creșterea cifrei de afaceri în anul curent față de anul precedent este mai mare de 2,5%. Obiectivele și gradele de îndeplinire a indicatorilor cheie de performanță pot fi modificate, după caz, în următoarele situații: a) conjuncturi favorabile/nefavorabile de piață; b) forța majoră, seceta de exemplu; c) nealocarea integrală a sumelor de la bugetul de stat sau bugetul local, conform angajamentelor asumate de autoritatea publică tutelară la momentul încheierii contractelor de mandat; d) alte cauze neimputabile administratorilor/directorului general și care nu afectează realizarea obiectivelor și a țintelor stabilite pentru întregul mandat.

5. CONCLUZIE COMPONENTA DE MANAGEMENT

Componenta de management a Planului de administrare al Piscicola Călărași S.A. evidențiază abordarea strategică și operațională asumată de Directorul General în vederea atingerii obiectivelor de performanță stabilite prin scrisoarea de așteptări. Prin consolidarea sistemului de control intern managerial, implementarea principiilor guvernantei corporative și orientarea către sustenabilitate, conducerea executivă își asumă un rol activ în transformarea societății într-un model de eficiență și responsabilitate în domeniul acvaculturii. Măsurile prevăzute în această componentă reflectă o viziune integrată asupra dezvoltării, în care transparența, adaptabilitatea și respectul față de resursele naturale joacă un rol central.

CONCLUZIE FINALA

Întregul Plan de administrare 2023–2027 al Piscicola Călărași S.A. este fundamentat pe echilibrul dintre interesele acționarilor, necesitățile operaționale și responsabilitatea față de comunitate și mediu. Elaborat în concordanță cu prevederile OUG nr. 109/2011, planul oferă un cadru coerent de acțiune pentru echipa de conducere, stabilind obiective clare, instrumente de monitorizare și repere de evaluare a performanței. Aprobarea și implementarea acestui document devine un reper esențial în guvernanta corporativă a societății și o garanție a angajamentului pentru dezvoltare sustenabilă și performanță durabilă în următorii ani.

Consiliul de Administrație

Președinte : Petronel CHIRIAC

Membru : Roxana AVRAMESCU

Membru : Daniel GHITA