



Cerințe  
contextuale  
ale Piscicola  
6 Lacuri S.R.L.

---

Pentru definirea așteptărilor și priorităților de dezvoltare ale societății în viitorul mandat, Primăria Apahida a analizat contextul specific în care operează Piscicola 6 Lacuri S.R.L., luând în considerare atât factorii interni ai organizației, cât și circumstanțele externe (economice, legislative, de piață, de mediu) care pot influența performanța viitoare. Conform art. 3 din Anexa 1, Cap. I, Secțiunea 1 a H.G. 639/2023, cerințele contextuale reprezintă „*ansamblul de condiții și circumstanțe specifice care trebuie luate în considerare în implementarea principiilor și mecanismelor de guvernanță corporativă*”, acestea determinând profilul consiliului de administrație și al candidaților și fundamentând planul de selecție.

#### **4.1 Context intern (situația actuală a Societății):**

**4.1.1 Structura organizațională și resurse** - Societatea se află la început de drum, cu o structură organizațională în curs de formare. În primii ani de activitate, personalul este redus (5 angajați în 2025), incluzând personal administrativ și muncitori piscicoli. Provocarea internă majoră este atragerea și menținerea unor specialiști competenți în domeniu (de ex. ihtiologi, administratori de amenajări piscicole) într-o unitate nou-înființată de mici dimensiuni. De asemenea, se impune definirea clară a procedurilor operaționale, a regulamentelor interne și a unui sistem de control intern adecvat, dat fiind că până acum activitatea piscicolă era gestionată direct de Primărie în regim public. Gradul de digitalizare în acest moment societatea a început pași în direcția eficientizării activității prin tehnologie – de exemplu, implementarea unui automat de taxare la sediul pescăriei pentru eliberarea biletelor de pescuit, eliminând practicile neconforme din trecut. Pe viitor, vor fi necesare sisteme informatice de evidență contabilă și de management al activităților (vânzări bilete, stocuri de pește, programări evenimente etc.), precum și o prezență online (site web) pentru informarea clienților, aspect actualmente inexistent.

**4.1.2 Starea economică și financiară** - Întrucât societatea a început activitatea efectivă abia în anul 2024, situația financiară inițială arată un rezultat negativ (pierdere de ~97.920 lei pe anul 2024, la o cifră de afaceri de ~286.578 lei), (pierdere ~ 278.176 lei pentru anul 2025, la o cifră de afaceri de ~ 476.942 lei) explicabil prin costurile de pornire și investițiile inițiale. Deocamdată, societatea este dependentă de sprijinul financiar al autorității tutelare (finanțări acordate de Consiliul Local pentru capitalizare, întreținere sau investiții inițiale la lacuri). Nivelul lichidităților și al indicatorilor de solvabilitate este în prezent sub țintele dorite, astfel că provocarea-cheie pe termen scurt este atingerea pragului de sustenabilitate financiară, adică acoperirea integrală a cheltuielilor de operare din venituri proprii (taxe de pescuit, vânzări de pește, chirii pentru evenimente etc.), urmând ca pe termen mediu societatea să realizeze și profit net din exploatare.

Trebuie menționat că, potrivit Ordinului Președintelui AMEPIP nr. 651/2024, au fost stabiliți indicatori financiari minimali de performanță pentru fiecare întreprindere publică; în cazul de față, conducerea societății va trebui să își structureze planul de afaceri astfel încât să atingă cel puțin nivelurile minime ale indicatorilor de lichiditate, rentabilitate și eficiență operațională (detaliați în secțiunea Așteptările asociatului unic de mai jos).

**4.1.3 Guvernanța corporativă** - Fiind o entitate nouă, cadrul de guvernanță al societății este în curs de a fi pus la punct. Până la finalizarea procedurii de selecție a Consiliului de Administrație (CA) conform OUG 109/2011, conducerea este asigurată interimar de un CA provizoriu numit de asociatul unic. Profilul viitorilor administratori trebuie calibrat la nevoile specifice ale societății – este de dorit ca în CA să fie incluși membri cu experiență în managementul activităților de acvacultură/piscicultură sau în administrarea afacerilor de agrement, alături de specialiști în domeniul economic și juridic pentru asigurarea conformității. De asemenea, societatea trebuie să își elaboreze cât mai rapid politici interne esențiale (politica de management al riscurilor, codul etic și de integritate, politica de achiziții, politica de resurse umane etc.), plecând de la bunele practici impuse de legislația guvernanței corporative. Având un singur asociat (UAT Apahida), procesul decizional este mai simplu decât în cazul unor societăți cu asociați multipli; totuși, se așteaptă adoptarea principiilor de transparență și răspundere în actul decizional, astfel încât societatea să funcționeze similar unei entități comerciale eficiente, în pofida statutului public.

**4.1.4 Sisteme de management și procese** - În prezent, multe dintre instrumentele moderne de management nu sunt încă implementate (sisteme MBO – *management by objectives*, sisteme formale de gestionare a performanței angajaților, managementul calității, al riscurilor, al relației cu clienții etc. lipsesc sau sunt incipiente). Aceste lipsuri interne reprezintă tot atâtea oportunități de îmbunătățire. Viitorul Consiliu de Administrație va trebui să acorde prioritate introducerii unor sisteme de monitorizare și raportare a performanței, inclusiv pe baza indicatorilor-cheie care vor fi aprobați. De asemenea, data fiind dimensiunea redusă a echipei, managementul talentelor și al personalului este critic – se impune motivarea și perfecționarea continuă a angajaților existenți, precum și eventuale recrutări de personal calificat pe măsură ce activitatea se extinde (de ex. Un responsabil cu marketingul sau cu relațiile cu clienții ar putea deveni necesar dacă se lansează vânzarea de pește proaspăt sau se dezvoltă noi servicii).

## **4.2 Context extern (mediul în care operează societatea):**

**4.2.1 Piața și cererea pentru servicii** - Societatea activează pe piața agrementului de pescuit recreativ, care în zona Clujului prezintă o cerere stabilă, cu un număr semnificativ de pasionați de pescuit sportiv. Cele 6 lacuri de la Câmpenești reprezintă o destinație cunoscută de pescari, dovadă fiind aflusul anual de circa 2.500 pescari sportivi menționat anterior. Competiția directă provine de la alte bălți și lacuri private din județ sau județe limitrofe care oferă facilități similare (de ex. lacurile din Sânmărgăhita, Geaca, Chinteni etc.). Avantajul competitiv al societății Piscicola 6 Lacuri constă în dimensiunea și varietatea amenajării (șase lacuri de diferite categorii, inclusiv lacuri speciale pentru crap, lac pentru răpitori, etc.), precum și în investițiile deja realizate de primărie care fac ca lacul principal (Lacul 6) să fie probabil cel mai bine amenajat din județ. Cu toate acestea, așteptările clienților (pescari) sunt în creștere – ei își doresc pe lângă capturi bogate și un mediu sigur, curat, facilități (cazare, umbrar, ponton, loc de grătar, pază etc.) și un sistem corect de plată și control. În plus, odată cu eventuala comercializare a peștelui proaspăt, societatea va intra pe piața produselor piscicole locale, unde va concura cu ferme piscicole consacrate sau cu pește de import. Este deci esențial ca societatea să își

construiască o imagine de brand pozitivă, bazată pe calitatea experienței oferite clienților și pe prospețimea/curățenia produselor livrate.

**4.2.2 Mediul de afaceri și condițiile economice** - Activitatea piscicolă este influențată de factori sezonieri și climatici. Verile caniculare și secetoase pot reduce nivelul apei în unele lacuri (în trecut, lacurile 3 și 4 au fost secate în anii secetoși, necesitând mutarea peștilor), ceea ce afectează atât pescuitul sportiv cât și creșterea peștilor. De asemenea, costurile operaționale (energie electrică pentru pompe și aeratoare, combustibil pentru utilaje, furaje pentru pești, pază etc.) pot varia semnificativ. În contextul general al creșterii prețurilor la energie și combustibil, societatea se confruntă cu presiuni pe costuri, necesitând măsuri de eficiență (ex: instalarea de panouri solare pentru alimentarea echipamentelor, optimizarea consumului de furaje prin densități optime de stocare a peștilor etc.). Pe de altă parte, există oportunități de accesare a fondurilor europene prin programe dedicate (de ex. finanțări FEAMPA pentru acvacultură ecologică sau pentru dotări – sistem de monitorizare a calității apei, utilaje de întreținere). Contextul legislativ fiscal-bugetar favorizează într-o anumită măsură companiile mici: societatea se încadrează ca microîntreprindere, beneficiind de impozitare pe veniturile micro (dacă va avea până la 500.000 EUR cifră de afaceri) sau facilități fiscale la impozitul pe profit în primii ani cu profit reinvestit etc. Totuși, în calitate de întreprindere publică, există constrângeri birocratice suplimentare (obligația de a raporta indicatori la AMEPIP, de a supune spre aprobare bugetul de venituri și cheltuieli Consiliului Local, aplicarea legii achizițiilor publice pentru anumite contracte etc.) – aspecte ce pot îngreuna ușor flexibilitatea de acțiune comparativ cu competitorii privați.

**4.2.3 Cerințe legislative și reglementări UE** - Pe lângă legislația națională piscicolă menționată, trebuie monitorizate schimbările de reglementare la nivel european privind utilizarea sustenabilă a apei și protecția mediului. De exemplu, implementarea Directivei-cadru Apă și a obiectivelor de calitate a apei ar putea impune societății măsuri de management mai stricte (monitorizarea permanentă a parametrilor de calitate a apei în lacuri, prevenirea poluării cu nutrienți). De asemenea, la nivel european se discută tot mai mult despre bunăstarea animalelor acvatice; în perspectivă, ar putea apărea standarde privind condițiile de creștere și transport pentru peștii de crescătorie, pe care societatea va trebui să le respecte dacă va dezvolta componenta de acvacultură comercială. Noi cerințe UE privind transparența și sustenabilitatea în sectorul alimentar (etichetarea originii peștelui, standarde sanitare stricte) se vor aplica și societății la momentul vânzării de pește către public, necesitând autorizări sanitare-veterinare și proceduri HACCP la nivel de unitate de procesare/vânzare.

**4.2.4 Poziția strategică și relația cu comunitatea** - Piscicola 6 Lacuri S.R.L. operează un bun al comunității locale, iar așteptările publicului (atât pescarii locali, cât și ceilalți cetățeni) sunt ca lacurile să fie administrate în mod responsabil și deschis. Există un interes crescut pentru transparență în utilizarea fondurilor publice și în modul de atribuire a eventualelor contracte). De asemenea, ca orice întreprindere publică, societatea trebuie să se supună principiilor etice în relația cu partenerii și clienții – tratament egal și corect al tuturor pescarilor, combaterea oricăror forme de corupție (ex. vânzarea biletelor de pescuit trebuie să fie corect înregistrată, fără posibilitatea unor plăți

neoficiale). Implicațiile sociale includ menținerea unui climat pozitiv în comună: pescarii și vizitatorii să simtă că lacurile sunt un loc sigur (în acest sens s-a încheiat în 2025 un contract de pază cu o firmă specializată pentru patrularea lacurilor) și că regulile (cantitatea de pește reținut, orele de pescuit etc.) sunt aplicate echitabil. Un alt factor extern de luat în considerare este potențiala extindere urbană în zonă – comuna Apahida fiind în dezvoltare, e nevoie de armonizarea activităților de agrement de pe lacuri cu interesele riveranilor și cu planurile urbanistice (zgomotul, traficul generat de vizitatori, păstrarea caracterului verde al zonei etc.).

În lumina acestor circumstanțe interne și externe, autoritatea publică tutelară consideră că, pe durata viitorului mandat, **prioritățile strategice** ale Consiliului de Administrație al Piscicola 6 Lacuri S.R.L. ar trebui să includă cel puțin următoarele direcții de acțiune majore:

- *Creșterea sustenabilității financiare*: atingerea pragului de rentabilitate și obținerea unui profit operațional, prin diversificarea veniturilor (exploatarea tuturor lacurilor, vânzarea de pește, organizarea de competiții de pescuit sportiv, închiriere spațiilor, crearea de locuri de cazare etc.) și optimizarea costurilor (colaborări sau concesiuni care să reducă cheltuielile cu hrana peștilor, întreținerea, pază ș.a.m.d.).

- *Îmbunătățirea performanței operaționale*: implementarea de sisteme moderne de management și digitalizare care să sporească eficiența (emitere bilete online, evidență electronică a încasărilor, monitorizarea calității apei cu senzori etc.), precum și creșterea productivității angajaților prin formare și motivare.

- *Dezvoltarea și conservarea bazei materiale*: continuarea investițiilor în infrastructura lacurilor (amenajarea de pontoane și pe celelalte lacuri, îmbunătățirea accesului, dotarea cu foșoare/umbrar, coșuri de gunoi, iluminat minimal printr-un sistem de panouri fotovoltaice, închirierea spațiilor, crearea locuri de cazare, etc.), concomitant cu aplicarea măsurilor de protecție a mediului (plantări pe maluri, aeratoare pentru oxigenarea apei în perioade critice, populări controlate cu specii filtratoare pentru menținerea calității apei, etc.).

- *Orientarea spre client*: creșterea gradului de satisfacție a pescarilor și vizitatorilor, prin asigurarea unui nivel înalt de calitate și siguranță a serviciilor (personal amabil și instruit, regulament de pescuit clar comunicat, curățenie, securitate sporită – patrulare permanentă), servicii de alimentație publică, precum și prin diversificarea ofertei (ex. posibilitatea închirierii de echipament de pescuit, pachete pentru familii, zone de picnic amenajate). Se va institui un mecanism de feedback din partea clienților (chestionare de satisfacție) și se va urmări menținerea unui scor minim de satisfacție de 87% (procent evaluări pozitive) conform bunelor practici din industrie.

- *Dezvoltarea resursei umane și a culturii organizaționale*: crearea unui mediu de lucru atractiv pentru angajați, cu accent pe formare profesională (fiecare angajat ar trebui să beneficieze de minimum 18 ore de training anual, conform reperelor de performanță stabilite de AMEPIP), pe siguranța în muncă (implementarea unui sistem de management al siguranței operaționale – obiectiv a cărui îndeplinire este imperativă, indicat ca DA în țintele minimale, precum și organizarea a cel puțin 4 sesiuni de instruire anual în materie de securitate și sănătate în muncă). Totodată, se va promova egalitatea

de șanse și diversitatea; deși echipa este mică, obiectivul este ca politica de resurse umane să asigure șanse egale de angajare și remunerare indiferent de gen, astfel încât diferența de salarizare pe criterii de gen să fie 0%.

- *Îmbunătățirea guvernancei corporative și a conformității*: alinierea rapidă a societății la cerințele de guvernare prin constituirea unui Consiliu de Administrație profesionist, în care proporția de administratori neexecutivi independenți să fie majoritară (>50% din membrii CA conform normelor de bună guvernare), consolidarea funcției de control intern (inclusiv eventual audit intern partajat la nivelul UAT pentru entitățile subordonate), elaborarea codului de etică și a registrului riscurilor. De asemenea, Consiliul de Administrație va trebui să funcționeze în mod activ, cu minimum 4 ședințe pe an (trimestrial) conform cerințelor minimale, și să raporteze regulat asociatului unic stadiul îndeplinirii obiectivelor.

- *Politica de dividende și beneficii pentru comunitate*: Pe măsură ce societatea va obține profit, asociatul unic așteaptă respectarea unei politici de distribuție echilibrată a acestuia. Conform legislației (Legea 31/1990 și OUG 109/2011) și Ordinului AMEPIP nr. 651/2024, rata minimă de distribuție a profitului sub formă de dividende este de 50%. Astfel, se așteaptă ca, după atingerea unui nivel de lichiditate confortabil și asigurarea necesarului pentru investiții, societatea să verse anual la bugetul local dividende în cuantum de cel puțin jumătate din profitul net realizat. Acest lucru va contribui direct la dezvoltarea comunității locale, generând venituri ce pot fi reinvestite în alte proiecte publice.

În continuare, pornind de la aceste priorități și direcții, sunt detaliate viziunea, misiunea și obiectivele strategice ale societății, precum și așteptările asociatului unic pe fiecare domeniu de performanță.