

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI
a Asociatului Unic al Societății
Piscicola 6 Lacuri S.R.L.
mandatul 2026 – 2030



CUPRINS

(1)	Introducere	2
(2)	Prezentare generală	2
	2.1 Date generale și scurt istoric	2
	2.2 Forma de organizare și acționariat	2
	2.3 Domeniul de activitate	3
	2.4 Cadru legislativ aplicabil domeniului	3
	2.5 Statutul întreprinderii publice	3
(3)	Cadrul strategic.....	4
(4)	Cerințe contextuale	5
	4.1 Context intern (situația actuală a Societății):.....	6
	4.2 Context extern (mediul în care operează societatea):.....	7
(5)	Viziune, Misiune și Obiective strategice.....	10
(6)	Implicarea/ Sprijinul/ Angajamentul autorității publice tutelare	16
(7)	Așteptările asociatului unic	18
	7.1 Așteptări privind performanța operațională întreprinderii publice	18
	7.2 Așteptări privind performanța financiară a întreprinderii publice	18
	7.3 Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	18
	7.4 Așteptări privind obiectivele de mediu	18
	7.5 Așteptări privind obiectivele referitoare la clienți	18
	7.6 Așteptări privind politica de resurse umane (include categoriile de indicatori referitoare la angajați, crearea de noi locuri de muncă, egalitatea de gen).....	19
	7.7 Așteptări privind governanța corporativă	19
	7.8 Așteptări privind politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice.....	19

(1) Introducere

Primăria Comunei Apahida, în calitate de Autoritate Publică Tutelară (asociat unic) a societății Piscicola 6 Lacuri S.R.L., elaborează prezenta Scrisoare de Așteptări pentru a stabili performanțele așteptate ale societății și ale organelor sale de administrare și conducere în următorul mandat, 2026–2030. Documentul este întocmit în temeiul prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice (cu modificările ulterioare) și reprezintă dezideratele acționarului pentru evoluția societății în această perioadă[1]. Scrisoarea de Așteptări va sta la baza procesului de selecție a membrilor Consiliului de Administrație al societății și va fi adusă la cunoștința candidaților finali, constituind totodată reperul principal în stabilirea obiectivelor și criteriilor de performanță ale conducerii societății.

Acest demers are loc în contextul angajamentului Primăriei Apahida de a îmbunătăți continuu performanța și guvernanta corporativă a întreprinderilor publice din subordine, asigurând o administrare eficientă, responsabilă și transparentă a resurselor locale. Prin înființarea și operaționalizarea societății Piscicola 6 Lacuri S.R.L. se urmărește valorificarea sustenabilă a patrimoniului piscicol al comunei, creșterea calității serviciilor oferite comunității și reducerea dependenței de bugetul local.

(2) Prezentare generală

2.1 Date generale și scurt istoric

Piscicola 6 Lacuri S.R.L. este o întreprindere publică locală, persoană juridică română, cu forma juridică de societate cu răspundere limitată, înființată în decembrie 2023. Sediul social este în comuna Apahida, sat Câmpenești, str. Salcânilor nr. 148, județul Cluj. Societatea a fost creată de Consiliul Local Apahida cu scopul de a prelua administrarea celor șase lacuri deținute de comuna Apahida în Câmpenești și de a gestiona amenajarea piscicolă locală. Înființarea societății a venit ca răspuns la necesitatea eficientizării activităților de pescuit sportiv și acvacultură din comună și a fost precedată de investiții realizate direct de Primărie (popularea lacurilor cu peste 10 tone de pește și îmbunătățiri ale infrastructurii de agrement începând din 2005) . Până la crearea societății, serviciile legate de exploatarea lacurilor (pescuit recreativ, întreținere, populare cu pește) erau asigurate în cadrul administrației locale, care a amenajat treptat lacurile cu pontoane, diguri înierbate, toalete ecologice și alte facilități pentru pescari.

2.2 Forma de organizare și acționariat

Piscicola 6 Lacuri S.R.L. își organizează și desfășoară activitatea în conformitate cu Legea societăților nr. 31/1990, republicată, și cu O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, precum și cu celelalte reglementări legale incidente. Capitalul social este deținut integral de Unitatea Administrativ-Teritorială Comuna Apahida (Consiliul Local Apahida fiind asociatul unic al societății).Societatea este o întreprindere publică de interes local, având ca unic asociat autoritatea publică locală. Organul suprem de

conducere este Adunarea Generală a Asociațiilor (reprezentată de UAT Comuna Apahida), iar administrarea curentă este asigurată de Consiliul de Administrație, conform Actului Constitutiv și legislației aplicabile. În prezent (2026), societatea are un număr redus de angajați (5 salariați în anul 2025) și se află în faza incipientă de organizare administrativă și operațională.

2.3 Domeniul de activitate

Obiectul principal de activitate al Piscicola 6 Lacuri S.R.L., conform clasificării CAEN, este *pescuitul în ape dulci și servicii anexe de acvacultură* (CAEN 0312). În mod concret, societatea administrează amenajarea piscicolă Câmpenești, ce cuprinde șase lacuri aflate pe raza comunei Apahida. Activitățile includ gestionarea pescuitului recreativ sportiv pe lacurile amenajate (practicat în regim *catch & release*, cu respectarea regulamentelor locale de pescuit), popularea și creșterea peștilor în vederea menținerii echilibrului ecologic și, pe viitor, valorificarea producției de pește proaspăt prin vânzare directă către populație. Suprafața totală a amenajării piscicole este de aproximativ 116 ha, cele șase lacuri atrăgând anual în jur de 2.500 de pescari sportivi din regiune. Pe lângă pescuitul recreativ, societatea are în vedere dezvoltarea unor activități conexe de agrement (ex. sporturi nautice nemotorizate pe unul dintre lacuri) și proiecte de acvacultură intensivă (cum ar fi creșterea unor specii de pești exotici în regim de stație-pilot), desfășurarea unor activități de agrement, comercializare peste, activități de alimentație publică cu specific în parteneriat cu investitori privați, pentru diversificarea veniturilor.

2.4 Cadru legislativ aplicabil domeniului

Activitatea societății se desfășoară cu respectarea legislației specifice din domeniul piscicol și al acvaculturii, în principal: O.U.G. nr. 23/2008 privind pescuitul și acvacultura (aprobată prin Legea nr. 317/2009), precum și normele și ordinele emise de Agenția Națională pentru Pescuit și Acvacultură (ANPA) cu privire la licențierea activităților de acvacultură și pescuit recreativ. De asemenea, se vor respecta prevederile legislației de mediu relevante (ex. Legea apelor, reglementări privind ariile protejate, dacă este cazul), ținând cont că lacurile Câmpenești fac parte din ecosisteme acvatice ce necesită protecție și gestionare durabilă. În plus, fiind o întreprindere publică, societatea se supune O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice și H.G. nr. 722/2016 (actualizată cu H.G. 639/2023) în ceea ce privește cadrul de monitorizare, raportare și evaluare a performanței, inclusiv obligativitatea stabilirii de indicatori-cheie de performanță (ICP) în contractele de mandat ale administratorilor.

2.5 Statutul întreprinderii publice

Având în vedere că obiectul de activitate al societății este furnizarea unor servicii către populație (pescuit de agrement, vânzare de pește, eventual servicii de agrement, închiriere spații pentru evenimente), Piscicola 6 Lacuri S.R.L. poate fi considerată o întreprindere publică de tip *comercial*, ce operează într-un mediu concurențial (există și alte bălți/lacuri private pentru pescuit sportiv în regiune) și urmărește acoperirea costurilor prin venituri proprii. Totodată, societatea are și o componentă de *serviciu public* local, întrucât contribuie

la asigurarea petrecerii timpului liber pentru comunitate și la conservarea resurselor piscicole locale în beneficiul public, însă aceste servicii sunt prestate contra cost, la tarife accesibile publicului larg (stabilite de Consiliul Local). Activitatea sa se subsumează și obiectivelor de dezvoltare durabilă locale, având impact în domeniile mediu, agrement/turism local și economiei rurale.

(3) Cadrul strategic

În elaborarea așteptărilor privind evoluția societății în perioada următorului mandat, s-au avut în vedere orientările strategice relevante la nivel european, național, județean și local în domeniul pescuitului, acvaculturii, dezvoltării rurale și protecției mediului:

- **Strategii europene și naționale:** Sectorul pescuitului și acvaculturii este vizat de politica comună de pescuit a Uniunii Europene, care promovează utilizarea durabilă a resurselor acvatice și dezvoltarea acvaculturii ecologice. Planul Strategic Național Multianual pentru Acvacultură 2022–2030 al României încurajează creșterea producției interne de pește prin modernizarea amenajărilor piscicole existente, diversificarea speciilor de cultură și încurajarea consumului de pește autohton. De asemenea, obiectivele asumate prin Pactul Ecologic European (European Green Deal) și Strategia UE pentru Biodiversitate 2030 subliniază necesitatea conservării biodiversității acvatice și a ecosistemelor de apă dulce – aspect important în gestionarea lacurilor Câmpenești. Fondul European pentru Afaceri Maritime, Pescuit și Acvacultură (FEAMPA) 2021-2027 oferă oportunități de finanțare pentru investiții în acvacultură durabilă, pe care societatea le-ar putea accesa pentru dezvoltare.
- **Strategia de dezvoltare a județului Cluj:** Deși economia piscicolă are o pondere redusă în județul Cluj, direcțiile strategice județene pun accent pe valorificarea resurselor locale și pe dezvoltarea serviciilor de agrement și turism. Prin poziția sa geografică (în zona metropolitană lărgită a municipiului Cluj-Napoca) și specificul activității, amenajarea piscicolă de la Câmpenești are potențial să devină un punct de atracție pentru locuitorii din zonă, contribuind la oferta de petrecere a timpului liber în natură. Strategia teritorială a județului (2023–2030) susține dezvoltarea echilibrată rural-urban și menținerea tinerilor în comune prin crearea de locuri de muncă și facilități recreative la nivel local – obiective la care societatea Piscicola 6 Lacuri poate contribui indirect, oferind atât oportunități de angajare, cât și un spațiu de recreere popular.
- ~~Strategia de dezvoltare locală a Comunei Apahida 2022–2030:~~ stabilește, la nivel local, direcții strategice privind valorificarea durabilă a patrimoniului natural al comunei, creșterea atractivității locale, dezvoltarea zonelor de agrement și protejarea mediului înconjurător. În acest cadru strategic, lacurile din localitatea Câmpenești sunt avute în vedere ca o resursă importantă pentru dezvoltarea durabilă a comunei, cu potențial de valorificare atât din perspectivă recreativă, cât și economică, în condițiile

unei administrări eficiente și responsabile. Strategia promovează utilizarea sustenabilă a resurselor locale și identificarea unor soluții care să permită ca exploatarea acestora să devină auto-sustenabilă din punct de vedere financiar. În aplicarea acestor orientări strategice, ulterior adoptării Strategiei, autoritatea publică locală a decis implementarea unor măsuri administrative concrete, menite să asigure un management profesionist al lacurilor din Câmpenești, distinct de activitatea aparatului de specialitate al primarului.

Astfel, constituirea societății **Piscicola 6 Lacuri S.R.L.** reprezintă un instrument de punere în aplicare a viziunii strategice a Comunei Apahida privind valorificarea patrimoniului local, având ca obiectiv administrarea eficientă a lacurilor, optimizarea veniturilor obținute din taxa de pescuit și din valorificarea producției piscicole, precum și reducerea dependenței de subvențiile de la bugetul local. Totodată, în concordanță cu principiile Strategiei de dezvoltare locală, activitatea societății urmărește menținerea calității apelor și a biodiversității din lacuri, precum și integrarea acestora în oferta locală de agrement și petrecere a timpului liber, contribuind la dezvoltarea eco-turismului și la creșterea atractivității comunei.

- **Strategia societății (viziune internă):** În perioada 2026–7 societatea Piscicola 6 Lacuri S.R.L. va elabora propriul plan strategic sau plan de administrare, aliniat cu obiectivele asociatului. Chiar dacă la momentul prezentei scrisori societatea nu are încă un plan de administrare aprobat, direcțiile sale de acțiune pe termen mediu derivă direct din politicile locale: atingerea rentabilității economice, îmbunătățirea serviciilor oferite pescarilor, creșterea gradului de satisfacție a clienților, conservarea ecosistemului lacustru și respectarea bunelor practici de guvernare corporativă. Viziunea autorității tutelare este ca Piscicola 6 Lacuri S.R.L. să devină un model de administrare eficientă a unei baze de agrement natural, demonstrând că o întreprindere publică locală poate fi competitivă și inovatoare în domeniul piscicol. Misiunea societății, așa cum a fost ea enunțată încă de la operaționalizare, este de a genera venituri suficiente din exploatarea lacurilor (atât din taxele de pescuit recreativ, cât și din valorificarea peștelui și alte activități) pentru a acoperi costurile de funcționare și investițiile necesare, fără a solicita subvenții de la bugetul local. Această misiune se subsumează obiectivului strategic local de a degreva bugetul comunei de cheltuielile cu amenajarea piscicolă și de a transforma această activitate într-una autofinanțată.

(4) Cerințe contextuale

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 guvernare 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 guvernare 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 guvernantei 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, dată 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 afluxul 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 Sânmărghita, 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 билетelor 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.), concomitent 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.

(5) Viziune, Misiune și Obiective strategice

Viziunea Autorității Publice Tutelare

Primăria Apahida își propune ca, pe termen lung, Piscicola 6 Lacuri S.R.L. să devină un etalon de dezvoltare durabilă locală – o societate care să îmbine cu succes *rentabilitatea economică* cu *protecția mediului și serviciul către comunitate*. Se dorește ca amenajarea piscicolă Câmpenești să fie cunoscută drept un loc de referință pentru pescuitul recreativ în Transilvania, administrat la standarde profesionale înalte, contribuind la identitatea și atractivitatea comunei Apahida. Societatea ar trebui să se dezvolte într-un mod care să păstreze echilibrul ecosistemelor acvatice și să ofere în același timp beneficii economice și sociale – cu alte cuvinte, **o viziune de dezvoltare sustenabilă**: lacuri curate și bogate în faună piscicolă, pescari mulțumiți de experiența oferită, angajați motivați și bine pregătiți, profit reinvestit inteligent, comunitate locală mândră de rezultatele obținute.

Misiunea Societății

Așa cum a fost enunțată încă de la înființare, misiunea Piscicola 6 Lacuri S.R.L. este de a **valorifica la maximum potențialul amenajării piscicole Câmpenești**, atât din perspectiva recreativ-distractivă (pescuit sportiv și agrement), cât și din perspectiva productivă (creșterea peștelui ca resursă alimentară), în condiții de eficiență economică și grijă față de mediu. Concret, societatea trebuie *„să optimizeze veniturile obținute din taxa de pescuit, dar și din vânzarea de pește proaspăt, din închirierea spațiilor în viitorul apropiat, astfel încât să fie sustenabilă și să nu mai fie dependentă de banii de la bugetul local”*. Totodată, parte a misiunii este și educarea și responsabilizarea publicului în spiritul respectului pentru natură (prin promovarea principiului *catch & release*, combaterea braconajului și a practicilor ilegale, implicarea pescarilor în acțiuni de ecologizare etc.). Societatea are responsabilitatea de a îndeplini această misiune într-o manieră transparentă, integră și în concordanță cu interesele acționarului și ale comunității.

Direcții strategice de acțiune

Având în vedere cerințele contextuale și viziunea de mai sus, se conturează următoarele direcții strategice majore pentru viitorul mandat al conducerii societății:

1. **Sustenabilitate financiară și operațională** – Creșterea veniturilor și eficientizarea cheltuielilor, astfel încât societatea să atingă pragul de rentabilitate și să își poată finanța din surse proprii atât funcționarea curentă, cât și investițiile de mentenanță și dezvoltare. Acest lucru presupune: maximizarea gradului de utilizare a lacurilor (atragera unui număr mai mare de pescari, organizarea de concursuri sau evenimente plătite), diversificarea surselor de venit (ex. inițierea vânzării de pește proaspăt pescuit sau procesat, în parteneriat cu rețeaua locală HoReCa, înființarea unui magazin de articole de pescuit la locație, taxe de camping etc.), închirierea spațiilor, precum și un control strict al costurilor (audit periodic al cheltuielilor, management performant al stocurilor de furaje și materiale, reducerea pierderilor).
2. **Calitatea serviciilor și orientarea către client** – Asigurarea unor standarde înalte de calitate în toate aspectele ce privesc experiența clientului (pescarului). Ținte specifice includ: menținerea unei rate de satisfacție a clienților de cel puțin 87% (evaluată prin sondaje periodice); crearea unui mecanism de feedback structurat și rezolvarea promptă a plângerilor; îmbunătățirea facilităților pentru pescari (umbrare, bănci, platforme de pescuit pentru persoane cu dizabilități dacă este posibil etc.); comunicare eficientă și prietenoasă (afișarea regulamentelor și a informațiilor relevante la loc vizibil, personal instruit pentru relația cu publicul). De asemenea, îmbunătățirea calității serviciilor implică și garantarea siguranței – monitorizarea lacurilor prin personal de pază (colaborarea deja demarată cu firma de securitate trebuie continuată și extinsă), asigurarea asistenței de prim ajutor la evenimente etc.
3. **Protecția mediului și dezvoltare durabilă** – Implementarea unei gestiuni ecologice a amenajării piscicole. Obiective concrete: reducerea amprente de carbon a

activităților (de exemplu, scăderea emisiilor directe prin utilizarea de unelte manuale sau electrice nepoluante – țintă de reducere a emisiilor *Scope 1* cu 5,78% pe an și a celor indirecte din consumul de energie *Scope 2* cu 0,8% pe an, în linie cu indicatorii de mediu stabiliți de AMEPIP); menținerea calității apei la parametri optimi (monitorizare periodică a oxigenului, pH-ului, temperaturii și intervenții prompte – ex. folosirea aeratoarelor în verile caniculare, completarea debitelor dacă e posibil); protecția biodiversității în și în jurul lacurilor (evitarea suprapopulării cu specii invazive, protejarea speciilor autohtone, menținerea zonelor riverane cu vegetație naturală); gestionarea responsabilă a deșeurilor (colectare selectivă a deșeurilor de pe malurile lacurilor, campanii de ecologizare cu voluntari). Obiectivul strategic este ca activitatea societății să nu genereze efecte negative asupra mediului, ci dimpotrivă să contribuie la conservarea resurselor piscicole locale pe termen lung.

4. **Investiții și dezvoltare de noi servicii** – Realizarea de investiții strategice care să permită atingerea obiectivelor menționate. Prioritare sunt investițiile de tip capital (CAPEX) care îmbunătățesc infrastructura lacurilor și capacitatea de a genera venit (ex. amenajarea unui lac de agrement cu hidro biciclete, construcția unui mic punct gastronomic local pentru prepararea peștelui, crearea de facilități de cazare ușoară – căsuțe de pescuit sau spații de campare – Autoritatea așteaptă de la conducere un plan de investiții realist, etapizat, cu identificarea surselor de finanțare (inclusiv fonduri nerambursabile, parteneriate public-privat acolo unde e fezabil). Un indicator de urmărit va fi rata cheltuielilor de capital (proporția investițiilor în active în total active), care conform standardelor minimale ar trebui să atingă cel puțin 4,21% anual – semn că societatea reinvestește în dezvoltare. Totodată, se va urmări realizarea la timp și integral a investițiilor aprobate prin buget (grad de realizare de 100%). Un alt aspect al dezvoltării este inovarea – se încurajează identificarea de noi servicii sau produse (de exemplu, creșterea și comercializarea de icre sau de pește procesat, organizarea de cursuri de pescuit pentru copii, evenimente tematice – „Ziua Pescarului” etc.) care pot aduce valoare adăugată.
5. **Buna guvernare, transparență și integritate** – Asigurarea unui management corporativ profesionist și etic. Pe lângă constituirea unei structuri de conducere independente (majoritate membri neexecutivi independenți în CA), societatea trebuie să adopte Codul de etică și integritate, să implementeze mecanisme de raportare a neregulilor (whistleblowing) și să mențină un grad înalt de transparență în relația cu asociatul unic și publicul (publicarea rapoartelor anuale, a situațiilor financiare, comunicarea deciziilor importante). O atenție deosebită va fi acordată gestionării riscurilor: se așteaptă ca noul Consiliu de Administrație să aprobe o politică de management al riscurilor și să confirme implementarea unui sistem de control al riscurilor majore (risc financiar, risc operațional – mortalități piscicole, risc de reglementare, risc de imagine etc.) – acesta fiind și un indicator nefinanciar minimal (*Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor: DA*). În plus, se va respecta principiul responsabilității față de comunitate: orice decizie semnificativă (de

exemplu concesionarea unui lac sau modificarea tarifelor de pescuit) va fi fundamentată și comunicată transparent.

Pe baza acestor direcții strategice, s-au formulat obiectivele strategice specifice ale societății pentru mandatul 2026–2030, grupate pe categorii, împreună cu indicatorii-cheie de performanță aferenți care vor permite monitorizarea progresului:

Obiective strategice

- 1. Obiective privind operațiunile (eficiență operațională):** Creșterea eficienței utilizării activelor și a capitalului circulant.
- 2. Obiective financiare (rentabilitate și lichiditate):** Atingerea și menținerea unei profitabilități pozitive, concomitent cu asigurarea lichidității.
- 3. Obiective privind investițiile:** Implementarea planului de investiții aprobat, cu respectarea graficului și bugetului.
- 4. Obiective de mediu:** Asigurarea conformității de mediu și îmbunătățirea performanței de mediu.
- 5. Obiective referitoare la clienți (pescari și beneficiari):** Îmbunătățirea relației cu clienții și satisfacției acestora.
- 6. Obiective privind resursele umane:** Dezvoltarea personalului și asigurarea unui mediu de lucru sigur și echitabil.
- 7. Obiective de guvernare corporativă:** Asigurarea conformității cu principiile de guvernare și performanța organelor de conducere.
- 8. Obiective privind politica de dividende:** După cum s-a menționat, rata de distribuție a dividendelor va fi de minimum 50% din profitul net realizat, în fiecare an în care societatea înregistrează profit, după îndeplinirea obligației legale de acoperire a pierderilor din ani precedenți. Acest indicator va fi urmărit efectiv odată ce societatea trece pe profit; totodată, se va avea grijă ca plata dividendelor să nu afecteze stabilitatea financiară – se va ține cont de necesarul de reinvestire, însă minimul legal de 50% va fi respectat ca un angajament față de asociatul unic.
- 9. Obiective specifice domeniului de activitate (piscicultură și pescuit recreativ):** În acest sector particular, performanța se evaluează și prin succesul tehnic al activităților piscicole.

Toate obiectivele strategice de mai sus se subsumează principalelor așteptări pe care asociatul unic le are de la conducerea societății. În continuare, aceste așteptări sunt detaliate pe domenii, în mod corelat cu categoriile de indicatori de performanță, conform cadrului de referință stabilit de H.G. nr.639/2023 și Ordinul nr.651/2024 al AMEPIP, privind stabilirea

nivelului minim al indicatorilor de performanță la întreprinderile publice – emis la 24 decembrie 2024 și publicat în Monitorul Oficial nr. 187 din 4 martie 2025.

Nr. crt.	Categorie	Obiectiv ^{strategic*}	Obiectivul operațional strategic de atins în viitorul mandat	Indicatori cheie de performanță (KPI) de monitorizare a obiectivelor operaționale
1.	Obiective privind operațiunile	Creșterea eficienței utilizării activelor și a capitalului circulant.	<ul style="list-style-type: none"> Maximizarea eficienței operaționale prin îmbunătățirea utilizării activelor, optimizarea stocurilor și gestionarea eficientă a creanțelor, precum și creșterea gradului de utilizare a capacității lacurilor de pescuit. 	<ul style="list-style-type: none"> Rata de rotație a stocurilor Rata de rotație a activelor Gradul de ocupare a spațiilor de închiriat
2.	Obiective financiare	Atingerea și menținerea unei profitabilități pozitive, concomitent cu asigurarea lichidității.	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea unei performanțe financiare sustenabile prin creșterea treptată a profitabilității și menținerea lichidității necesare funcționării curente, alături de controlul îndatorării și creșteri anuale ale veniturilor. 	<ul style="list-style-type: none"> Lichiditatea imediată/ Test acid Rentabilitatea capitalului propriu (ROE) Rentabilitatea activelor (ROA) <ul style="list-style-type: none"> Rata lichidității curente
3.	Obiective privind investițiile	Implementarea planului de investiții aprobat, cu respectarea graficului și bugetului.	<ul style="list-style-type: none"> Implementarea integrală și la termen a proiectelor de investiții aprobate, cu respectarea graficului și bugetului, incluzând atragerea de surse externe de finanțare nerambursabile. 	<ul style="list-style-type: none"> Rata cheltuielilor de capital
4.	Obiective de mediu	Asigurarea conformității de mediu și îmbunătățirea performanței de mediu.	<ul style="list-style-type: none"> Reducerea impactului de mediu și îmbunătățirea performanței ecologice prin măsuri proactive privind emisiile, gestionarea deșeurilor, protejarea biodiversității 	<ul style="list-style-type: none"> Consumul de energie

			și alinierea la standarde internaționale de mediu.	
5.	Obiective comerciale	Îmbunătățirea relației cu clienții și satisfacției acestora.	<ul style="list-style-type: none"> Creșterea satisfacției și fidelizării clienților prin servicii îmbunătățite, rezolvarea rapidă a reclamațiilor și crearea de mecanisme eficiente de feedback și comunicare cu beneficiarii. 	<ul style="list-style-type: none"> Scorul satisfacției clienților
6.	Obiective de resurse umane	Dezvoltarea personalului și asigurarea unui mediu de lucru sigur și echitabil.	<ul style="list-style-type: none"> Consolidarea resurselor umane prin instruire continuă, siguranță în muncă, echitate salarială și atragerea/menținerea angajaților valoroși, în special din comunitatea locală. 	<ul style="list-style-type: none"> Numărul mediu de ore de formare per angajați Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților Numărul de instruirii în materie de siguranță
7.	Obiective de governanță corporativă	Asigurarea conformității cu principiile de governanță și performanța organelor de conducere.	<ul style="list-style-type: none"> Creșterea eficienței guvernantei corporative printr-o conducere responsabilă, planificată și transparentă, care aplică politici clare de etică, risc și conformitate și respectă deciziile asociatului unic. 	<ul style="list-style-type: none"> Rata membrilor independenți în consiliul de administrație Numărul de reuniuni ale consiliului de administrație Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor
8.	Obiective privind politica de dividende	Distribuirea dividendelor în conformitate cu prevederile legale în vigoare în condiții de stabilitate financiară.	<ul style="list-style-type: none"> Distribuirea peste 50% din profitul net, ca dividende către asociatul unic, după acoperirea pierderilor din anii precedenți. . 	<ul style="list-style-type: none"> Rata de plată a dividendelor
9.	Obiective specifice domeniului de activitate	Creșterea performanței pisciculturii și a pescuitului recreativ.	<ul style="list-style-type: none"> Optimizarea activităților piscicole și recreative prin creșterea producției, îmbunătățirea randamentului pescuitului 	<ul style="list-style-type: none"> Rata de creștere a producției piscicole Rata de creștere a

			sportiv, organizarea de evenimente și atragerea unui număr mai mare de vizitatori anual.	numărului de vizitatori
--	--	--	--	-------------------------

(6) Implicarea/ Sprijinul/ Angajamentul autorității publice tutelare

Pentru îndeplinirea misiunii și obiectivelor societății, Primăria Comunei Apahida, în calitate de autoritate publică tutelară, își exprimă disponibilitatea de a oferi sprijin în limitele mandatului și atribuțiilor sale, asigurându-se însă că acest sprijin este acordat în mod transparent și în conformitate cu regulile privind concurența și ajutorul de stat.

Dat fiind că Piscicola 6 Lacuri S.R.L. nu prestează un *serviciu public de utilitate generală în sens clasic (precum apă, transport, salubritate), ci operează mai degrabă ca o entitate comercială a comunei, nu există o obligație de serviciu public care să necesite compensații financiare directe. Obligațiile de serviciu public** ale societății sunt limitate la cele asumate voluntar prin strategia locală – de exemplu, menținerea accesului populației locale la un spațiu de agrement de calitate, contribuția la educația ecologică etc. Aceste aspecte nu implică de regulă compensații financiare din partea autorității.

Cu toate acestea, Primăria Comunei Apahida se angajează la următoarele forme de implicare în raport cu Societatea:

Suport inițial și capitalizare

Asociatul unic a asigurat capitalul social inițial și a transferat către societate, în folosință sau administrare, activele necesare (terenuri, luciul de apă al lacurilor, clădiri/chioșcuri aferente, utilaje existente). În caz de necesitate și în limita posibilităților bugetare, Primăria poate susține societatea prin aport de capital sau subvenții punctuale *doar* dacă acestea sunt justificate și conforme legii (de exemplu, pentru remedierea unui dezastru natural sau co-finanțarea unui proiect european câștigat de societate). Scopul pe termen mediu este însă ca astfel de injecții de capital să nu mai fie necesare, societatea devenind autofinanțată.

Cooperare instituțională

Autoritatea tutelară va asigura o bună comunicare inter-instituțională, facilitând societății obținerea avizelor și acordurilor locale atunci când e cazul (ex: avize de urbanism pentru construcții la lacuri, autorizații de evenimente etc.). De asemenea, Primăria va sprijini societatea în relația cu alte autorități județene sau naționale (de ex. cu Apele Române, cu ANPA, cu Garda de Mediu), intervenind dacă e nevoie cu demersuri de clarificare sau susținere.

Suport în promovare și marketing

În calitate de unică asociat și promotoare a intereselor comunității, Primăria Apahida va integra promovarea lacurilor Câmpenești în acțiunile sale de marketing turistic local. Pe site-ul primăriei și în materialele de promovare a comunei va fi evidențiată oferta de pescuit și agrement administrată de societate, pentru a atrage vizitatori. De asemenea, se va facilita participarea societății la târguri locale (ex. Festivalul Comunei, evenimente gastronomice, etc.) unde să își poată prezenta produsele (pește proaspăt, de exemplu) și serviciile.

Cadru de monitorizare echitabil

Autoritatea tutelară, prin compartimentul de governanță corporativă, va monitoriza performanța societății, însă o va face într-un mod constructiv, oferind feedback și îndrumare când este cazul, nu doar sancțiune. Evaluările anuale ale Consiliului de Administrație se vor baza pe indicatorii-cheie stabiliți în prezenta scrisoare și în contractele de mandat, asigurând o abordare obiectivă și bazată pe rezultate concrete. În cazul în care societatea întâmpină dificultăți în îndeplinirea unor indicatori minimali (din motive obiective, cum ar fi factori externi necontrolabili), Primăria va analiza posibilitatea solicitării către AMEPIP a revizuirii nivelului minim al respectivilor indicatori, în conformitate cu art. 3 din Ordinul 651/2024, pe baza documentelor justificative care atestă situațiile speciale.

Respectarea autonomiei Societății

Primăria se angajează să respecte principiul autonomiei decizionale a organelor de administrare ale societății, în limitele prevăzute de lege. Asociatul unic nu va interveni direct în managementul curent și va permite Consiliului de Administrație și conducerii executive să își exercite mandatul conform competențelor, atât timp cât acționează în spiritul obiectivelor stabilite. Orice așteptări sau cerințe noi ale asociatului unic vor fi comunicate formal (prin hotărâri AGA sau adrese oficiale), evitându-se imixtiunea informală.

Sprijin în situații de urgență

Dacă apar situații de criză (ex. mortalitate piscicolă masivă, poluare accidentală a lacurilor, calamități naturale, epidemii de boli la pești etc.), Primăria va acorda tot sprijinul necesar societății pentru a gestiona situația – fie logistic (mobilizarea serviciilor locale de voluntari, ISU, etc.), fie financiar (alocarea de fonduri urgente), fie procedural (implicarea autorităților competente).

În concluzie, Primăria Comunei Apahida își reafirmă angajamentul de parteneriat cu Societatea Piscicola 6 Lacuri S.R.L. – un parteneriat în care, pe de o parte, autoritatea asociata oferă cadrul și sprijinul necesar, iar pe de altă parte, așteaptă de la conducerea societății rezultate concrete și o administrare exemplară a patrimoniului piscicol al comunei.

(7) Așteptările asociatului unic

În această secțiune sunt detaliate așteptările specifice ale asociatului unic cu privire la performanța societății, structurate pe domenii-cheie, conform cerințelor legale și bunelor practici de guvernanță. Pentru fiecare domeniu, se indică principalele obiective, acțiuni și indicatori de performanță corespunzători, alături de valorile-țintă anuale minimale pe care societatea trebuie să le realizeze. Aceste valori-țintă reprezintă nivelurile minime orientative stabilite (în bună parte) în anexele Ordinului AMEPIP nr. 651/2024, la care se adaugă eventuale ținte specifice societății, și descriu progresul așteptat în îndeplinirea obiectivelor strategice. Conducerea societății urmează să preia acești indicatori în planurile sale (planul de administrare și planul de management) și să raporteze periodic asociatului unic evoluția lor.

7.1 Așteptări privind performanța operațională întreprinderii publice

Indicatori cheie de performanță propus (KPI)

Rata de rotație a stocurilor	18,00
Rata de rotație a activelor	0,9
Gradul de ocupare a spațiilor de închiriat	80 %

7.2 Așteptări privind performanța financiară a întreprinderii publice

Indicatori cheie de performanță propus (KPI)

Lichiditatea imediată/ Test acid	1,00
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	0,96%
Rentabilitatea activelor (ROA)	0,91%
Rata lichidității curente	1,00

7.3 Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice

Indicator cheie de performanță propus (KPI)

Rata cheltuielilor de capital	1,20%
--------------------------------------	-------

7.4 Așteptări privind obiectivele de mediu

Indicator cheie de performanță propus (KPI)

Consumul de energie	-1,30%
----------------------------	--------

7.5 Așteptări privind obiectivele referitoare la clienți

Indicator cheie de performanță propus (KPI)

Scorul satisfacției clienților	45%
---------------------------------------	-----

7.6 Așteptări privind politica de resurse umane (include categoriile de indicatori referitoare la angajați, crearea de noi locuri de muncă, egalitatea de gen)

Indicatori cheie de performanță propus (KPI)

Numărul mediu de ore de formare per angajați	18
Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	DA
Numărul de instruirii în materie de siguranță	4

7.7 Așteptări privind guvernanta corporativă

Indicatori cheie de performanță propus (KPI)

Rata membrilor independenți în consiliul de administrație	60%
Numărul de reuniuni ale consiliului de administrație	5
Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	DA

7.8 Așteptări privind politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice

Indicator cheie de performanță propus (KPI)

Rata de plată a dividendelor	50%
-------------------------------------	-----

7.9 Așteptări privind performanța în domeniul specific activității întreprinderii publice

Indicatori cheie de performanță propus (KPI)

Rata de creștere a producției piscicole	2%
Rata de creștere a numărului de vizitatori	1%