



**Regia Autonomă  
„Administrația Zonei  
Libere Curtici-Arad,,**





## **PLAN DE ADMINISTRARE**

# **“Creșterea performanțelor economice în condițiile întăririi disciplinei financiare”**

**2013-2017**

**Consiliul de Administrație**

**Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad,,**



## Cuprins

### **1. Introducere**

- 1.1. Cadrul legislativ de întocmire a planului de administrare
- 1.2. Beneficiari și aprobări

### **2. Prezentare generală Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici – Arad,,**

- 2.1 Cadrul legislativ, instituțional și strategic
- 2.2 Scurt istoric

### **3. Analiză și diagnostic a situației curente**

- 3.1. Analiza principalelor rezultate ale R.A.A.Z.L.C.A.
  - 3.1.1. Rolul R.A.A.Z.L.C.A. în cadrul politicilor guvernamentale locale
  - 3.1.2. Organizare, management și resurse umane
  - 3.1.3. Piața și competiția
  - 3.1.4. Politici investiționale
  - 3.1.5. Aspecte juridice
  - 3.1.6. Analiza financiară
- 3.2. Analiza S.W.O.T.

### **4. Strategii de administrare pentru atingerea obiectivelor și a criteriilor de performanță**

- 4.1. Obiective și criterii de performanță conform contractului de administrare
- 4.2. Strategii de administrare pentru îndeplinirea obiectivelor și criteriilor de performanță



## 1. Introducere

### 1.1 Cadrul legislativ de întocmire a planului de administrare

**Planul de Administrare** a fost elaborat de **Consiliul de Administrație al Regia Autonoma “Administrația Zonei Libere Curtici - Arad”, (“R.A.A.Z.L.C.A.”)**, în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/30.11.2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice (publicata în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 883 din 14.12.2011), cu modificările și completările ulterioare.

**Conform art.13, alin.(1) din O.U.G. nr.109/2011**, în termen de 90 de zile de la data numirii sale, Consiliul de Administrație elaborează și prezintă Autorității tutelare, spre aprobare, Planul de administrare, care include „**strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat**”.

### 1.2 Beneficiari și aprobări

<b>Beneficiari:</b>	<b>Consiliul Județean ARAD, Autoritate tutelara</b>
<b>Elaborat de:</b>	<b>Consiliul de Administrație al Regiei Autonome “Administrația Zonei Libere Curtici - Arad”</b> <b>SECULICI GHEORGHE</b> <b>IORDACHE FLORENTINA</b> <b>JURCA ELIONORA LENUTA</b> <b>MOLNAR OCTAVIAN</b> <b>SZABO IRINA SUSANA</b> <b>ANDREI DUMITRU LAURENTIU</b> <b>CRISAN DAN MIRCEA</b>
<b>Aprobat</b>	<b>Consiliul Județean ARAD</b> .....
<b>Data</b>	<b>23 octombrie 2013</b>



## 2. Prezentare generală Regia Autonomă “Administrația Zonei Libere Curtici - Arad”, (“R.A.A.Z.L.C.A.”)

### 2.1 Cadrul legislativ, instituțional și strategic

**Regia Autonomă “Administrația Zonei Libere Curtici - Arad”, (“R.A.A.Z.L.C.A.”)** este persoană juridică română, având forma juridică de Regie Autonomă, înființată prin H.G. nr. 449/1999, privind înființarea Zonei Libere Curtici Arad și a Regiei Autonome “Administrația Zonei Libere Curtici Arad”.

**Consiliul Județean Arad**, este unicul acționar al Regiei Autonome “Administrația Zonei Libere Curtici - Arad” și exercită toate drepturile și obligațiile ce decurg din această calitate.

În conformitate cu prevederile art.3 din Legea nr. 15/1990 privind reorganizarea unitatilor economice de stat ca regii autonome si societati comerciale actualizată, regia funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie financiară având buget propriu de venituri și cheltuieli, aprobat potrivit legii.

**Sediul social al R.A.A.Z.L.C.A.** este în municipiul Arad, Str. I. Grozescu, nr. 5, România, fiind singura zonă liberă amplasată în vestul României, pe un coridor european, în apropierea a patru centre vamale. Poziția geografică avantajoasă împreună cu amplasarea pe un coridor rutier european și faptul că poate fi accesată prin intermediul a trei căi de acces conferă acesteia individualitate între celelalte zone libere din țară.

**R.A.A.Z.L.C.A.** are ca **obiectiv principal atragerea investitorilor**, străini și români, în vederea dezvoltării de activității industriale și al stimulării exportului de produse prelucrate. În acest sens, au fost gândite și implementate o serie de facilități menite să atragă și să sprijine agenții economici care au înțeles potențialul înființării unei afaceri în perimetrul Zonei Libere Curtici Arad.

#### ***Cadrul legal în care R.A.A.Z.L.C.A. își desfășoară activitatea este:***

- ☞ Legea nr. 84 din 21 iulie 1992, privind regimul zonelor libere în România.
- ☞ Legea nr. 244/2004 pentru modificarea și completarea Legii nr. 84/1992 privind regimul Zonelor libere.
- ☞ Legea nr. 15/1990 privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale - actualizată.
- ☞ H.G. nr. 449/1999, privind înființarea Zonei Libere Curtici Arad și a Regiei Autonome “Administrația Zonei Libere Curtici Arad”.



- ☞ H.G. nr. 872/2004 privind trecerea bunurilor aflate în administrarea Regiei Autonome “Administrația Zonei Libere Curtici Arad” din domeniul public al județului Arad și trecerea Regiei Autonome “Administrația Zonei Libere Curtici Arad” de sub autoritatea Ministerului Transporturilor, Construcțiilor și Turismului sub autoritatea Consiliului Județean Arad.
- ☞ O.U.G. 109/2011 privind guvernanta corporativa a întreprinderilor publice.
- ☞ Regulamentul de utilizare a Zonei Libere Curtici Arad.
- ☞ Regulamentul de acordare a licențelor de lucru.
- ☞ Regulamentul pentru accesul în Zona Liberă Curtici Arad.
- ☞ Principii de realizare a construcțiilor și instalațiilor.

## 2.2 Scurt istoric

**Istoria și experiența R.A.A.Z.L.C.A.** se întinde pe o perioadă de aproape 15 ani, ca un operator economic de piață, competitiv, ofertant al unor servicii de bună calitate, acestea fiind prezentate în acest context prin principalele momente și oportunități oferite de-a lungul evoluției sale.

Zona Liberă Curtici Arad a fost înființată prin Hotărârea Guvernului României nr.449 din 08.06.1999 și se întinde pe o suprafață de 90 ha. Este formată din două platforme, o platformă amplasată în vecinătatea orașului Curtici, între linia de cale ferată care asigură ieșirea spre Ungaria și drumul județean 792C Curtici – Dorobanți, iar cealaltă platformă este situată în partea de vest a municipiului Arad - adiacent căii de rulare a Aeroportului Internațional Arad.

Încă de la înființare, imaginea Zonei Libere a fost intens promovată astfel încât s-a reușit atragerea unor importanți investitori care și-au dezvoltat afacerile pe acest teritoriu. Datorită bunelor condiții de desfășurare a activităților, în Zona Liberă activează atât companii producătoare de talie internațională din industria automobilelor, industria textilelor, industria maselor plastice, transport și logistică, societăți comerciale române având ca obiect de activitate depozitarea și comercializarea cerealelor, precum și societăți comerciale române având ca obiect de activitate depozitarea și comercializarea mărfurilor în regim duty-free.

Astfel, printre societățile comerciale ce își desfășoară activitatea în Zona Liberă amintim:

- ☞ SC Rosko Textil SRL, deține o fabrică proprie construită în Zona Liberă Curtici Arad. Are ca unic acționar firma olandeză *Branded Apparel*, care este controlată de americanii de la *Sun Capital Partners*. Rosko Textil exportă produsele sale în proporție de 100% în țările UE.
- ☞ SC Coindu România SRL deține o fabrică în Zona Liberă Curtici-Arad, își exercită activitatea exclusiv în sectorul componentelor auto prin intermediul producției și furnizării de tapițerie auto din piele naturală, material textil și PVC pentru scaune, precum și accesorii interioare, ca de exemplu suporturi pentru brațe, tetiere, și panouri pentru uși.



- ☞ SC BOS Automotive Products România S.C.S. deține o fabrică în Zona Liberă Curtici-Arad. Subsidiara firmei germane BOS GmbH&Co.KG, produce accesorii pentru interiorul automobilelor, parasolare sau plase de protecție.
- ☞ SC Key Safety Systems SRL deține o fabrică în Zona Liberă Curtici-Arad. Este producator si furnizor de sisteme de siguranță pentru automobile producând componente electronice, airbaguri, volane sau centuri de siguranță. Compania are sediul central in Sterling Heights, Michigan, si detine filiale in 36 de locatii din 12 tari.
- ☞ SC Termostampi Rom SRL deține o fabrică în Zona Liberă Curtici-Arad, fiind producătoare de componente de plastic pentru panourile electrice.
- ☞ SC Valvetek SRL deține o fabrică în Zona Liberă Curtici-Arad. Firma produce supape de motoare.

În Zona Liberă pot fi desfășurate toate tipurile de activități permise de lege, în funcție de nevoile economice ale investitorilor :

- ❖ depozitarea, încărcarea, descărcarea, stivuirea și rularea mărfurilor;
- ❖ ambalarea, asamblarea, condiționarea, dezmembrarea, etichetarea și marcarea mărfurilor;
- ❖ producția;
- ❖ comercializarea mărfurilor;
- ❖ prestări de servicii de consultanță tehnică, economică și juridică;
- ❖ transporturi și expediții interne și internaționale de mărfuri;
- ❖ servicii de telecomunicații, computerizare și informatizare;
- ❖ comisionare vamală și schimb valutar;
- ❖ închirierea clădirilor, platformelor, spațiilor de depozitare;
- ❖ realizarea de construcții și obiective;
- ❖ operațiuni de bursă și financiar-bancare.



### 3. Analiză și diagnostic a situației curente

#### 3.1. Analiza principalelor rezultate ale R.A.A.Z.L.C.A

##### 3.1.1 Rolul R.A.A.Z.L.C.A în cadrul politicilor guvernamentale locale

**R.A.A.Z.L.C.A.**, i-a revenit un **rol** deosebit în ansamblul **politicilor guvernamentale locale** si are ca obiectiv principal atragerea investitorilor, străini și români, în vederea dezvoltării de activității industriale și stimulării exportului de produse prelucrate. În acest scop, au fost gândite și implementate o serie de facilități menite să atragă și să sprijine agenții economice care au înțeles potențialul înființării unei afaceri în perimetrul Zonei Libere Curtici Arad, existența sa având un impact major în creșterea resurselor financiare bugetare locale, precum și în respectarea anumitor angajamente asumate de România.

Misiunile și rolul încredințate **R.A.A.Z.L.C.A.** în contextul evoluției și integrării României în UE, precum și poziția sa dominantă amplasată în vecinătatea orașului Curtici, între linia de cale ferată care asigură ieșirea spre Ungaria și drumul județean 792C Curtici au stat la baza rezultatelor obtinute de până acum și de asemenea fiind principalii factori de influență („driveri”) ai evoluției viitoare a regiei.

În actualul context regional și global al crizei economice și financiare cu un puternic impact asupra economiei românești, este de importanță vitală, dezvoltarea durabilă a Regiei Autonome “Administrația Zonei Libere Curtici - Arad”, în condițiile în care procesele de integrare și liberalizare a migrării forței de munca, a capitalurilor, a bunurilor și serviciilor în cadrul Uniunii Europene, ca și procesele de globalizare și dezvoltare a fluxurilor financiare reduc semnificativ decalajele de spațiu și timp dintre diverse piețe si conduc la accentuarea concurenței dintre operatorii economici echivalenți din piața europeană.

Situațiile financiare ale **R.A.A.Z.L.C.A.** sunt întocmite conform standardelor contabile așa cum au fost acestea implementate în legislația relevantă din România.

Având o suprafață totală de 90 ha, Zona Liberă Curtici Arad pune la dispoziția viitorilor săi investitori, prin licitații publice organizate la cerere, terenuri libere pentru dezvoltarea oricărui tip de proiect investițional.

Terenurile pot fi date în concesiune pe o perioadă de 49 de ani cu posibilitate de prelungire, sau pot fi închiriate pe perioade între 1 lună și 5 ani, de asemenea, cu posibilitate de prelungire.

În urma numeroaselor solicitări pentru spații și hale de depozitare, R.A. Administrația Zonei Libere Curtici Arad a proiectat și construit un depozit metalic în suprafață de 318 mp precum și o platformă pavată în suprafață de 947 mp, ambele obiective fiind destinate închirierii. Atât hala de depozitare cât și platforma pavată asigură condiții optime de depozitare și se pretează depozitării majorității categoriilor de bunuri și mărfuri.

În plus Administrația Zonei Libere Curtici Arad dispune de birouri modulare de dimensiuni medii, construite chiar la intrarea în Zona Liberă, pe care le oferă spre închiriere agenților economici interesați.



### 3.1.2 Organizare funcțională, management și resurse umane

**R.A.A.Z.L.C.A.** cuprinde mai multe structuri organizaționale: direcții, departamente, servicii, compartimente.

Consiliul Județean Arad reprezintă autoritatea tutelară al **R.A.A.Z.L.C.A.**.

**R.A.A.Z.L.C.A.** este condusă de Consiliul de Administrație compus din 7 membri, persoane fizice, desemnați potrivit prevederilor O.U.G nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, din care:

- ❖ 5 membrii selectați, persoane cu experiență în administrarea/managementul regiilor autonome și al societăților comerciale inclusiv societăți comerciale din sectorul privat;
- ❖ 1 membru selectat, reprezentant al autorității tutelare Consiliul Județean Arad;
- ❖ 1 membru selectat, reprezentant al Ministerului Finanțelor Publice;

Numirea membrilor Consiliului de Administrație s-a făcut cu respectarea prevederilor O.U.G nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Membrii Consiliului de Administrație sunt numiți pentru o perioadă de 4 ani cu posibilitatea reînnoirii acestora pe noi perioade cu aceeași durată sau mai mică.

Consiliul de Administrație este prezidat de președinte sau de persoana desemnată de acesta și se întrunește lunar sau ori de câte ori este necesar la convocarea acestuia.

**Conducerea operativă a R.A.A.Z.L.C.A.** este asigurată de **directorul general împreună cu directorul direcției economice**, numiți conform prevederilor O.U.G. nr.109/2011 și au statutul de directori prevăzut de art.143 din Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale.

Numărul de personal precum și nivelul cheltuielilor de salarizare este reglementat prin bugetul de venituri și cheltuieli, contractul colectiv de muncă și legislația în vigoare.

Unul din mijloacele de comunicare implementat în cadrul regiei pentru creșterea eficienței și transparenței proceselor de business procedurile operationale și de sistem prin intermediul cărora se asigură:

- ❖ respectarea normelor stabilite de regie și utilizarea consecventă a acestora, procesele implementate în cadrul acestei aplicații desfășurându-se într-un flux de activități predefinite, cu reguli bine determinate, conform acestor proceduri;
- ❖ reducerea volumului de documente semnate în format hârtie necesare comunicării diverselor decizii către angajații regiei;
- ❖ acuratețe în înregistrarea datelor/crearea documentelor având câmpuri prestabilite, de format pre-definit, cu caracter de obligativitate în completare, ceea ce are impact în scăderea costurilor indirecte datorate erorii umane;
- ❖ implementarea de reguli și restricții de administrare;

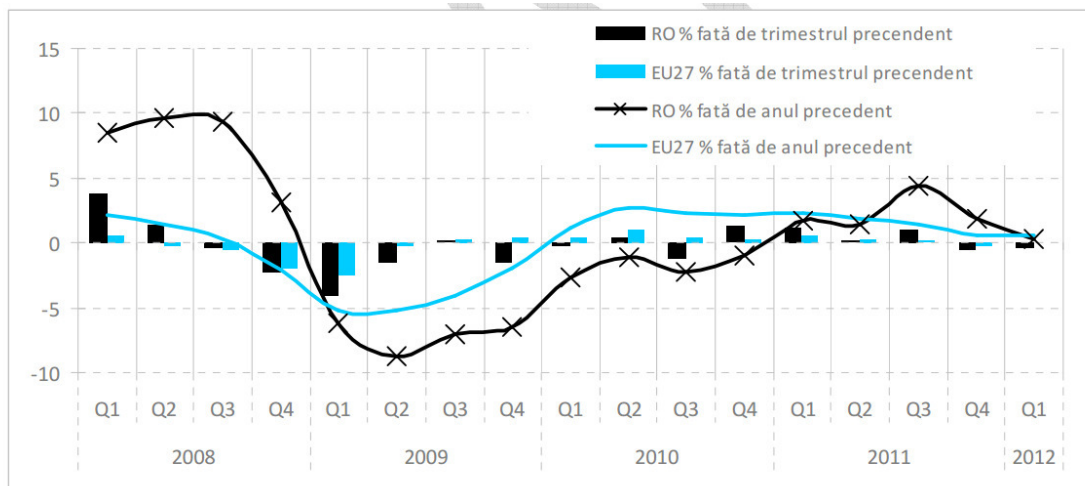


- ❖ vizibilitatea procedurilor specifice activitatii desfasurate și transparența deciziilor;
- ❖ managementul și monitorizarea performanței personalului și operațiunilor;
- ❖ accelerează procesele prin automatizarea activităților, integrarea cu alte aplicații și implementarea unor seturi de reguli;
- ❖ regăsirea facilă a informațiilor istorice legate de un anumit proces, document sau decize.

### 3.1.3 Piața și competiția

România a suferit o scădere semnificativă a producției economice în timpul crizei globale. Recesiunea s-a instalat în al treilea trimestru al anului 2008 și s-a accentuat acut în perioada următoare, condițiile financiare urmând de asemenea o tendință descendentă.

Rate de creștere a PIB în UE și în România, 2008-2012 (%)



Date: Eurostat, National Accounts. Date ajustate trimestrial pentru schimbările față de trimestrul precedent; date neajustate pentru schimbările față de anul precedent. Institutul Național de Statistică, *Buletin Statistic Lunar* nr. 12/2010 și 6/2012.

Economia a dat semne de redresare începând cu 2011 (rezultate bune având sursa într-un reviriment relativ al piețelor financiare europene și americane precum și unor rezultate foarte bune în domeniul agricol), însă producția economică s-a aflat în continuare la o cotă scăzută din cauza caderii majore a PIB-ului, mult mai mare decât media celor 27 de state membre ale UE.

Începând de la finalul anului 2011, se înregistrează din nou două trimestre consecutive de scădere a producției economice, ceea ce, tehnic, înseamnă recesiune. Oricum, conform Comisiei Naționale de Prognoză (CNP), până în 2015, este de așteptat ca economia românească să cunoască perioade de recesiune care vor alterna cu perioade de relativă creștere, la ritmuri mai reduse decât în deceniul precedent.



### **Principalii operatori economici pe această piață din România sunt:**

- ☞ Zona Libera Brăila
- ☞ Zona Libera Constanța Sud
- ☞ Zona Libera Galați
- ☞ Zona Libera Giurgiu
- ☞ Zona Libera Sulina

De asemenea, Parcurile industriale au atras companii gigant de pe piața mondială precum Nokia, Emerson, P&G, Kaufland, Roca sau Autoliv

### **3.1.4. Politici investiționale**

**R.A.A.Z.L.C.A** s-a aflat și se află într-un proces continuu investițional pentru a fi capabilă de a răspunde cerințelor pieței și a oferi clienților săi servicii de bună calitate.

Competiția în domeniu reprezintă un factor important de influență. Pentru a face față acestei competiții este nevoie de resurse importante în asigurarea, deținerea și alinierea la standarde înalte de servicii precum și în asigurarea calificării, specializării și pregătirii continue a resurselor umane din acest domeniu.

Dezvoltarea **R.A.A.Z.L.C.A** a fost posibilă până acum din resursele financiare obținute din rezultatele proprii fără a beneficia de împrumuturi bancare sau subvenții guvernamentale.

De asemenea **R.A.A.Z.L.C.A** are în vedere dezvoltarea a noi spații de depozitare și investiții în dezvoltarea infrastructurii Zonei, iar în acest sens sunt necesare analize financiare și cost-beneficiu, în lumina noilor situații (grad de îndatorare, disponibilitățile de cash-flow).

### **3.1.5. Aspecte juridice**

**R.A.A.Z.L.C.A** figurează la această dată, ca parte, într-un număr de **17 litigii** aflate pe rolul instanțelor de judecată în diferite stadii procesuale (fond, apel, recurs), după cum urmează:

- ❖ un număr de **7 dosare** având ca obiect procedura insolvenței;
- ❖ un număr de **6 dosare** având ca obiect **pretenții**, în care **R.A.A.Z.L.C.A** are calitatea de **reclamantă** ;
- ❖ un număr de **2 dosare** cu obiect reziliere contract concesiune și pretenții în care **R.A.A.Z.L.C.A** are calitatea de **pârâtă**;
- ❖ un număr de **2 dosare** cu obiect suspendare și anulare act administrativ în care **R.A.A.Z.L.C.A** are calitatea de reclamantă;



### 3.1.6. Analiza financiară

În contextul actual al crizei economico-financiare prelungite și în condițiile în care politica sa de investiții sau de cheltuieli trebuie să fie strâns corelată cu legislația în vigoare în domeniul investițiilor, finanțării, cheltuielilor totale sau salariale pentru întreprinderile publice, **R.A.A.Z.L.C.A.** a cunoscut o evoluție favorabilă din punctul de vedere al rezultatelor financiare urmare a politicilor de management implementate.

La această dată este destul de greu de anticipat o anumită predictibilitate în evoluția viitoare a veniturilor și rezultatelor **R.A.A.Z.L.C.A.** Pentru perioada 2013-2017, ca rezultat al analizei financiar-economice se poate prognoza:

mii lei	2013	2014	2015	2016	2017
venituri totale	2960	3049	3078	3100	3120
cheltuieli totale	2821	2906	2934	2950	2970
rezultat brut	139	143	144	150	150
impozit profit	22	23	23	24	24
nr personal finele anului	35	36	36	36	36
productivitatea muncii in unitati valorice	85	87	87	87	87
cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale	953	982	991	992	993
plati restante	0	0	0	0	0
creante restante	69	71	72	72	72

### 3.2. S.W.O.T

În tabelul de mai jos sunt prezentate principalele puncte tari, puncte slabe, oportunitățile și riscurile identificate pentru **R.A.A.Z.L.C.A.**:

#### Puncte tari

- experiența
- calitatea serviciilor
- resursele tehnice și financiare
- personal calificat

#### Puncte slabe

- lipsa unei structuri puternice de marketing pentru prospectarea pieței
- bugetul relativ redus de formare profesională și training personal
- lipsa unor sisteme automatizate de analiză de business pentru management



### **Oportunități**

- potențial de atragere în zona liberă a unor alți investitori
- noi politici de combatere a evaziunii

### **Riscuri**

- prelungirea crizei generalizate și a instabilității politice
- riscul valutar
- schimbările legislative generale sau fiscale și corelarea acestora la condițiile piețelor specifice R.A.A.Z.L.C.A
- legislația privind politica de dividend a statului
- legislație legată de politica de personal și fond de salarii
- legislație achiziții publice birocratică cu impact asupra flexibilității decizionale, a parametrilor de implementare a investițiilor din punct de vedere al timpului și calității
- politica salarială

## **AȚIUNI DE CONTRACARARE A PUNCTELOR SLABE:**

- ❖ dezvoltarea compartimentului de marketing pentru prospectarea pieței
- ❖ alocarea unui buget corespunzător de formare profesională și training personal în domeniile cheie,
- ❖ întocmirea unor proceduri în domeniul evaluării personalului și cuantificării performanțelor
- ❖ stabilirea unor criterii adecvate de evaluare a personalului
- ❖ implementarea unor sisteme automatizate de analiză de business pentru management.

## **4. Strategii de administrare pentru atingerea obiectivelor și a criteriilor de performanță**

### **4.1. Obiective și criterii de performanță conform contractului de administrare**

“Creșterea performanțelor economice în condițiile întăririi disciplinei financiare” se constituie ca Plan de administrare elaborat de membrii Consiliului de Administrație al R.A.A.Z.L.C.A în conformitate cu contractele de mandat și prevederile OUG 109/2011 pentru perioada 2013-2017. În urma analizei activității R.A.A.Z.L.C.A au fost identificate o serie de obiective importante care pot să contribuie la îmbunătățirea activității desfășurate și la creșterea performanței manageriale. Obiectivele identificate sunt următoarele:

1. creșterea veniturilor
2. reducerea cheltuielilor
3. creșterea profitului
4. creșterea productivității muncii
5. reducerea duratei de încasare a creanțelor
6. lipsa arieratelor



Monitorizarea permanentă a evoluțiilor macroeconomice și financiare la nivel local, regional și global, prezintă o importantă funcție, fundamentală în stabilirea și implementarea în condiții adecvate a strategiei de administrare.

Principalii factori ce au impact și influențează major realizarea obiectivelor asumate în prezenta strategie sunt: evoluția cursului de schimb al monedei naționale (caracterizat în prezent printr-o volatilitate sporită) și evoluția ratelor de dobândă.

La nivel local, riscurile asociate prețurilor administrate precum și riscurile implementării obiectivelor politicii fiscale și monetare, a reformelor asumate de România, pot determina deviații în evoluția indicatorilor asumați și un impact asupra implementării strategiei.

De aceea, în funcție de evoluția principalilor factori care au influență asupra strategiei de administrare, obiectivele și criteriile de performanță vor suferi revizuirii anuale.

#### CRITERII DE PERFORMANȚĂ SPECIFICE an 2013

Nr. crt.	Denumirea obiectivelor și Criteriilor de performanță	U.M	Prevederi 2013	Cota de evaluare %
1.	LICENTE	BUC	150	5%
2.	PERMISE	BUC	5000	5%

#### OBIECTIVE CUANTIFICATE an 2013

Nr. crt.	OBIECTIVE	UM	Formula de Calcul	Prevederi 2013	Cota de evaluare %
1.	Rata profitului brut	%	Rezultatul brut/venit din exploatare * 100	4,80	20 %
2.	Productivitatea muncii in unitati valorice pe total personal mediu in preturi curente (lei/persoana)	Lei/salariat/an	CA / nr mediu salariați	85	20%
	Creante restante, in preturi curente	Mii lei		69	10%
3.	Plati restante, in preturi curente	Mii lei		0	20%
4.	Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale x 1000	lei	Cheltuieli totale/venituri totale * 1000	953	20%



## 4.2. Strategii de administrare pentru îndeplinirea obiectivelor și criteriilor de performanță

### Viziunea, declarația de misiune și direcții de acțiune strategice

#### VIZIUNEA

Consolidarea și dezvoltarea portofoliului de investitori în piața națională și internațională în condiții de competitivitate și eficiență economică.

#### MISIUNEA

Oferirea de servicii de calitate, sprijin acordat autoritatilor în lupta de combatere a evaziunii fiscale prin specificul rolului sau încredințat și asumat în cadrul politicilor guvernamentale și al angajamentelor României față de UE.

#### VALORI

- ✚ **Integritate:** Aderare la principiile morale și etice.
- ✚ **Corectitudine:** Tratament echitabil față de toți angajații, fără favorizări, rea credință sau in Justiție.
- ✚ **Realizare:** finalizare eficientă, fără greșeli și la timp a angajamentelor față de clienți și de factorii interesați. Calitatea serviciilor determină recunoașterea pe piață și obținerea unui profit cât mai mare.
- ✚ **Respect:** Considerație reciprocă și aprecierea tuturor angajaților, a factorilor interesați și a clienților.
- ✚ **Profesionalism:** Se acționează cu responsabilitate pentru asigurarea calității serviciilor.
- ✚ **Creativitate:** Se dezvoltă servicii noi, moderne, flexibile la solicitările clienților.
- ✚ **Confidențialitate:** Respectarea caracterului de confidențialitate în conformitate cu prevederile legii privind relațiile cu clienții.

### Direcții de acțiune strategice

#### 1. Atragerea operatorilor economici

În vederea îndeplinirii obiectivului de creștere a performanțelor economice și a întăririi disciplinei financiare, **R.A.A.Z.L.C.A** își propune următoarele: Valorificarea notorietății dobândite și a resurselor la dispoziția regiei pentru creșterea portofoliului de operatori economici, în scopul asigurării sustenabilității veniturilor sale pe termen lung, precum și în vederea optimizării riscurilor aferente veniturilor obținute.

În cadrul acestor direcții de acțiune strategice **R.A.A.Z.L.C.A** își propune aplicarea unui plan strategic general care să asigure:

- ❖ Consolidarea și creșterea rezultatelor economico-financiare istorice obținute în urma rolului său încredințat în cadrul politicilor guvernamentale și conform cadrului legislativ în vigoare;



- ❖ Valorificarea la maximum de potențial și eficiență a oportunităților oferite de mediul extern și intern;
- ❖ Dezvoltarea sa organizațională, a resurselor, capacităților și abilităților tehnice și umane necesare pentru a face față amenințărilor mediului extern **R.A.A.Z.L.C.A** și care pot periclita demersurile sale de realizare a viziunii, misiunii și obiectivelor sale strategice.
- ❖ Evaluarea, corectarea și remodelarea strategiilor și proceselor interne în vederea creșterii nivelului de valorificare a competențelor existente, consolidării avantajelor competitive și menținerii factorilor de influență pentru asigurarea rezultatelor pozitive pe termen lung.

## **DIRECȚII STRATEGICE:**

### ☞ **Creșterea veniturilor**

#### ☞ **Trezorerie și cash-flow:**

- creștere termen plată la furnizori
- creștere valoare anortizări (de inclus toată valoarea imobilizărilor, de redus durata de viață)
- „hedging & swap” cu disponibilitățile în valută din redevențe și
- investiții în Titluri de stat emise de Guvern;

#### ☞ **Organizare internă**

- reducerea cheltuielilor și creștere productivității muncii
- o politică adecvată de resurse umane, prin evaluare performanțe/training

## **RISCURI**

- risc major în gestionarea cash-flow-ului
- devalorizarea leului în funcție de valutele externe
- prețuri și tarife neajustate permanent în funcție de evoluțiile menționate anterior

Acest plan strategic general este prezentat mai jos și transpus în harta strategiilor și obiectivelor din perspectiva financiară, a operatorilor economici, proceselor interne, a resurselor umane informaționale și organizaționale:

## **2. Parteneriate**

Datorită experienței sale acumulate și câștigându-și renumele de partener capabil și serios în realizarea angajamentelor sale, **R.A.A.Z.L.C.A** are în vedere asigurarea de discuții cu organizații similare din străinătate, participarea la targuri și expoziții din țară și străinătate la care pot fi identificați potențiali investitori.

## **3. Respectarea legislației în vigoare privind disciplina financiară în sectorul public**

Monitorizarea și aplicarea legislației care guvernează activitatea **R.A.A.Z.L.C.A** în toate aspectele sale astfel încât să fie respectate politicile guvernamentale în domeniul disciplinei financiare, reducerii cheltuielilor și aratelor.



#### **4. Dezvoltarea structurii de marketing**

**R.A.A.Z.L.C.A** își propune dezvoltarea structurii de marketing pentru a:

- ❖ susține prospectările și cercetările de piață, în vederea identificărilor oportunităților în sensul promovării și comunicării;
- ❖ dezvoltă imaginea **R.A.A.Z.L.C.A** și asigură colaborarea continuă cu categoriile specifice de clienți și autoritățile publice

Este esențial ca și autoritățile publice, organele de control de frontieră și fiscale ale statului, comunitățile financiare și de afaceri, grupurile de aplicare a legii, să sprijine și să cunoască serviciile oferite de regie.

#### **5. Monitorizarea eficiența, diminuarea sau eliminarea riscurilor interne sau externe în legătură cu activitățile R.A.A.Z.L.C.A**

##### ***Continuarea implementării managementului de risc.***

Efectuarea de teste multi-level, responsabilitate în funcție de riscuri pentru identificarea și prioritizarea riscurilor și punctelor vulnerabile.

**R.A.A.Z.L.C.A** utilizează în mod tradițional ample programe de control al securității și a responsabilității.

Aceste politici și proceduri vor fi dezvoltate și implementate pentru a minimiza riscurile și punctele slabe în cadrul **R.A.A.Z.L.C.A**. Pentru a extinde și a îmbunătăți activitatea, **R.A.A.Z.L.C.A** va implementa o politică de management al riscurilor. Utilizarea managementului de risc va îmbunătăți eficiența și eficacitatea activității **R.A.A.Z.L.C.A**.

##### ***Asigurarea unui management corespunzător al mediului, sănătății și securității***

**R.A.A.Z.L.C.A** a demonstrat un angajament puternic pentru menținerea unui management al mediului, sănătății și securității orientat spre rezultate.

Un nou plan strategic de mediu, sănătate și securitate va fi implementat, care va integra metodologia de îmbunătățire continuă în cadrul operațiunilor **R.A.A.Z.L.C.A** și obiectivele fundamentale privind reducerea accidentelor și a poluării vor fi punctul cel mai important al activităților.

