



JUDEȚUL ARAD
R.A. ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI ARAD
Str. I.Grozescu nr.5 310001 Arad România
R.C. J02/322/14.07.1999 CUI RO 11961641
tel: +40 257 285458 fax: +40 257 282434
[http// www.zla.ro](http://www.zla.ro) email: secretariat@zla.ro



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD
Nr. 21 143
Ziua 21 Luna 11 20 17

PLAN DE ADMINISTRARE

pentru
REGIA AUTONOMĂ „ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE
CURTICI - ARAD”
Pentru mandatul 2017 - 2021

Consiliul de Administrație al R.A „Administrația Zonei Libere
Curtici - Arad”

**„Creșterea performanțelor
economice în condițiile întăririi
disciplinei financiare”
2017-2021**

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 Regiei Autonome „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 (publicată în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 883 din 14.12.2011), cu modificările și completările ulterioare.

Conform art. 13, alin. (1) și (2) din O.U.G. nr. 109/2011, în termen de maximum 30 de zile de la data numirii sale, consiliul de administrație elaborează o propunere pentru componenta de administrare a planului de administrare în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari. Componenta de administrare se completează cu componenta managerială elaborată conform prevederilor art. 22 alin. (1). Planul de administrare se supune analizei consiliului de administrație al regiei autonome și se aprobă prin decizie a acestuia.

1.2 Beneficiari și aprobări

Beneficiari:	Consiliul Județean ARAD, Autoritate tutelară
Elaborat de:	Consiliul de Administrație al Regiei Autonome “Administrația Zonei Libere Curtici - Arad” RIBOVICI GHEORGHINA MIRELA GIMON ANCUȚA ADELA PEREATEATCU COSMIN NICOLAE CRISTE DIANA BOGDANA ROȘCA IOAN MARIUS HUBER RAUL FLAVIAN
Aprobat	Consiliul de Administrație
Data	16 noiembrie 2017

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 unităților economice de stat ca regii autonome și societăți 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 (aerian, rutier și feroviar) 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 activități industriale, comerciale 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:

- 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. nr. 109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.
- H.G. nr. 1998/2004, privind aprobarea Normelor metodologice pentru concesiunea bunurilor proprietate publică sau privată a statului ori a unităților administrativ-teritoriale, precum și a activităților/serviciilor publice de interes național sau local, aflate în administrarea zonelor libere.
- 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 și autorizare ale construcțiilor și instalațiilor.

2.2 Scurt istoric

Istoria și experiența R.A.A.Z.L.C.A. se întinde pe o perioadă de 17 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 și a autostrăzii care leagă capitala țării de zona de vest și de restul Europei.

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 suspensiv.

Astfel, amintim o parte din principalele societățile comerciale ce își desfășoară activitatea în Zona Liberă:

- *SC Key Safety Systems SRL* deține o fabrică în Zona Liberă Curtici - Arad. Este producător și furnizor de sisteme de siguranță pentru automobile

producând componente electronice, airbaguri, volane sau centuri de siguranță. Compania are sediul central în Sterling Heights, Michigan, și deține filiale în 36 de locații din 12 țări.

- *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 Hannes SCC România 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.
- *SC Termostampi Rom SRL* deține o hală de producție în Zona Liberă Curtici - Arad, fiind producătoare de componente de plastic pentru panourile electrice.
- *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.
- *SC Valvetek SRL* deține o hală de producție în Zona Liberă Curtici - Arad. Firma produce supape de motoare.
- *SC Carpatair SRL* deține o hală pentru producție și depozitare.

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 și 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 economici 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 obținute 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 muncă, 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 și 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 și auditate conform legislației în vigoare, de către un auditor independent.

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 solicitărilor 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.

Ca urmare a încetării a două contracte, Zona Liberă Curtici - Arad a făcut în ultima perioadă demersurile în vederea intrării în patrimoniul public al

Județului Arad a două clădiri - 2 construcții metalice cu destinația – hale de depozitare, din care una este deja închiriată și una urmează a fi închiriată, obținându-se astfel venituri suplimentare, pe lângă valoarea construcțiilor.

În plus R.A. „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 membrii, 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, cu modificările și completările ulterioare.

Membrii Consiliului de Administrație sunt numiți pentru o perioadă de 4 ani cu posibilitatea reînnoirii mandatului 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, numit conform prevederilor O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, și are statutul de director 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.

Mijloacele de comunicare implementate în cadrul regiei pentru creșterea eficienței și transparenței proceselor de business, procedurile operaționale și de sistem asigură:

- ❖ respectarea normelor stabilite de regie și utilizarea consecventă a acestora,

procesele implementate în cadrul acestei aplicații desfășurându-se într-un flux de activități pre-definite, cu reguli bine determinate, conform acestor proceduri;

- ❖ reducerea volumului de documente semnate în format hârtie necesare comunicării diverselor decizii către angajații regiei;
- ❖ automatizarea sistemelor de la porți - transmiterea datelor în sistem informatic la sediul regiei;
- ❖ posibilitatea efectuării plăților prin sisteme moderne la intrarea în platforme prin implementarea unor programe informatice și acordurilor cu instituția bancară;
- ❖ 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 activității desfășurate 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 decizie.

3.1.3 Piața și competiția

România a avut cea mai mare creștere economică din UE în primul trimestru din anul 2017 pe baza stimulării consumului, ceea ce a dus la o creștere a importurilor, fapt ce poate duce la o dezechilibrare a balanței comerciale, motiv pentru care trebuie stimulată producția internă și totodată creșterea exporturilor.

Conform ultimelor date ale INS, motorul creșterii economice a fost consumul alături de industrie - este vorba despre industria auto și componente auto, puternic prezentă în Zona Liberă Curtici - Arad – fapt îmbucurător pentru activitatea regiei, sperând astfel la o creștere a activităților clienților concretizată în rezultate economice pozitive pentru regie.

Principalii operatori economici pe această piață din România sunt:

- Zona Liberă Brăila
- Zona Liberă Constanța Sud
- Zona Liberă Galați
- Zona Liberă Giurgiu

➤ Zona Liberă Sulina

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 continuarea investițiilor în dezvoltarea infrastructurii Zonei. În ultima perioadă au fost modernizate drumurile din incinta zonei, sistemul de iluminare, au fost montate sisteme de porți inteligente, facilitând și fluidizând astfel accesul în parcurile industriale aferente Zonei Libere Curtici - Arad.

În vederea dezvoltării în continuare sunt necesare analize financiare și de 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 25 litigii aflate pe rolul instanțelor de judecată în diferite stadii procesuale (fond, apel, recurs), după cum urmează:

- ❖ un număr de 6 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 suspendare și anulare act administrativ în care R.A.A.Z.L.C.A are calitatea de reclamantă;
- ❖ un număr de 10 dosare de fond funciar, în care Regia a formulat cerere de intervenție voluntară accesorie;
- ❖ un dosar având ca obiect pretenții în care R.A.A.Z.L.C.A are calitatea de pârâtă;

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 2017-2021, ca rezultat al analizei financiar-economice se poate prognoza:

mii lei	2017	2018	2019	2020	2021
venituri totale	3556	3539	3587	3685	3750
cheltuieli totale	3360	3294	3336	3430	3493
rezultat brut	196	246	251	255	262
impozit profit	64	46	48	50	53
nr personal finele anului	33	31	31	31	32
productivitatea muncii în unități valorice	106	113	114	108	112
cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale	945	931	930	964	965
plăți restante	0	0	0	0	0
creanțe restante	430	71	120	140	145

3.2. Analiza S.W.O.T

În situația 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 investitorilor,
- 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 dividende 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.

ACȚIUNI 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, cuantificării performanțelor și 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 mandat

“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 O.U.G. nr. 109/2011 pentru perioada 2017-2021. 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;
7. indicatorul de lichiditate generală peste valoarea standard;
8. auditul financiar-contabil exprimat fără rezerve.

Monitorizarea permanentă a evoluțiilor macroeconomice și financiare la nivel local, regional și global, reprezintă 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 mobilitate 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.

OBIECTIVE ȘI CRITERII DE PERFORMANȚA
Stabilite pentru perioada august 2017 - august 2021 pentru membrii
Consiliului de Administrație al Regiei Autonome Administrația Zonei
Libere Curtici - Arad

Nr.crt	Indicator de performanță	Pondere	Interval	UM	Obiectiv de performanță
1	Cifra de afaceri	10%	Anual	% față de anul anterior	5% crescut față de anul anterior
2	Productivitatea muncii	10%	Anual	% față fata de anul anterior	3% crescut față de anul anterior
3	Marja Profit brut	10%	Anual	% față de anul anterior	2% crescut față de anul anterior
4	Plăți restante mai mari de 90 de zile	10%	Anual	% față de anul anterior	0
5	Rata lichiditate generală	10%	Anual	-	Minim 1.5
6	Cheltuieli totale la 1.000 lei venituri	10%	Anual	% față de anul anterior	3% redus față de anul anterior
7	Licențe	15%	Anual	% față de anul anterior	2% crescut față de anul anterior
8	Permise	15%	Anual	% față de anul anterior	3% crescut față de anul anterior
9	Opinie audit financiar fără rezerve	10%	Anual		Opinie fără rezerve asupra situațiilor financiare anuale ale R.A. Z.L.C.A.

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 autorităților în lupta de combatere a evaziunii fiscale prin specificul rolului său 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 injustiție.
- **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:

1. Creșterea veniturilor

2. Trezorerie și cash-flow:

- creștere termen plată la furnizori;
- creștere valoare amortizări (de inclus toată valoarea imobilizărilor, de redus durata de viață).

3. 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.

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:

4.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 târguri și expoziții din țară și străinătate la care pot fi identificați potențiali investitori.

5.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 arieratelor.

6. 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 identificării oportunităților în sensul promovării și comunicării;
- ❖ dezvolta imaginea R.A.A.Z.L.C.A și a asigura 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.

7. 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.

Va fi urmărit un nou plan strategic de mediu, sănătate și securitate, care va integra metodologia de îmbunătățire continuă în cadrul operațiunilor R.A.A.Z.L.C.A. Obiectivele fundamentale privind reducerea accidentelor și a poluării, vor fi punctul cel mai important al activităților de autorizare al viitoarelor investiții, mai ales că în zonă sunt construite silozuri de cereale și sunt firme care lucrează cu mase plastice și diverși solvenți, activități care presupun măsuri speciale de manipulare și depozitare.

Planul de Administrare reprezintă un instrument de planificare strategică a politicii de administrare a R.A.A.Z.L.C.A, fiind ca atare un document de

referință pentru toți administratorii și pentru managementul executiv al regiei, din momentul aprobării și aducerii acestuia la cunoștința managerului.

Îndeplinirea de către managementul executiv a obiectivelor stabilite prin **Planul de Administrare**, presupune elaborarea și aprobarea unui **Plan de Management** constituit din ansamblul activităților și acțiunilor care trebuie să fie corelate, coordonate, orientate unitar pentru atingerea obiectivelor respective și asumate de către conducerea executivă a R.A.A.Z.L.C.A.

Aprobat în ședința Consiliului de Administrație al R.A. „Administrația Zonei Libere Curtici - Arad”, prin **Hotărârea nr. 13** din data de **16 noiembrie 2017**.

**Președinte Consiliul de Administrație
al R.A. „Administrația Zonei Libere Curtici - Arad”**

Ribovici Gheorghina Mirela

