

## **SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI**

**privind Consiliul de Administrație al  
Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici-Arad  
2021-2025**

**2021**

## CUPRINS

1. REZUMATUL CONTEXTULUI STRATEGIC ÎN CARE REGIA AUTONOMĂ ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI-ARAD FUNCȚIONEAZĂ .....	3
2. VIZIUNEA GENERALĂ A AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE CU PRIVIRE LA MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE REGIEI AUTONOME ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI-ARAD.....	7
3. MENȚIUNEA PRIVIND ÎNCADRAREA REGIEI AUTONOME ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI-ARAD.....	9
4. POLITICA DE DIVIDENDE.....	12
5. POLITICA DE INVESTIȚII .....	12
6. COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE ALE ÎNTREPRINDERII PUBLICE .....	13
7. CALITATEA ȘI SIGURANȚA SERVICIILOR PRESTATE.....	14
8. ETICĂ, INTEGRITATE ȘI GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ.....	14
9. EVALUAREA MEDIULUI DE AFACERI ÎN CARE OPEREAZĂ REGIA, A RISCURILOR LA CARE ESTE EXPUSĂ ACEASTA.....	16
10. AȘTEPTĂRI PRIVIND CHELTUIELILE DE CAPITAL, REDUCEREA DE CHELTUIELI ȘI ALTE ASPECTE ALE AFACERII.....	19

Prezenta Scrisoare de Așteptări este întocmită în conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobată prin Legea nr. 111/2016, precum și prevederile cuprinse în H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare ale acesteia. Ea constituie o sinteză a așteptărilor financiare și non financiare ale Consiliului Județean Arad în calitate de autoritate tutelară, și a politicilor fiscal-bugetare. Această scrisoare are rolul de a crea relații de cooperare bazate pe încredere reciprocă, cu respectarea principiilor transparenței, responsabilității, eficienței economice și profitabilității Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici-Arad.

Prezenta Scrisoare de Așteptări se referă la așteptările autorității publice tutelare a Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici-Arad cu privire la implementarea Planului de Administrare al Regiei în perioada august 2021-2025. Prezentul document constituie:

- sinteză a așteptărilor financiare și nonfinanciare ale autorității publice tutelare,
- sinteză a strategiei de funcționare în sectorul în care Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Curtici-Arad activează,
- sinteză a politicilor fiscal-bugetare ale Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici-Arad.

## **1. REZUMATUL CONTEXTULUI STRATEGIC ÎN CARE REGIA AUTONOMĂ ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI-ARAD FUNCȚIONEAZĂ**

Zonele libere reprezintă suprafețe din teritoriul vamal al unui stat național, exceptate de la regimul său vamal, unde nu se percep taxe vamale de import și unde se aplică o politică fiscală specială. Zonele libere iau naștere prin hotărâri de guvern și în țara noastră sunt, în ordinea cronologică a înființării: zona liberă Sulina – aprilie 1993, zona liberă Constanța - Sud – august 1993, extinsă cu zona liberă Basarabi în 1997, zona liberă Galați – aprilie 1994, zona liberă Brăila – iunie 1994, zona liberă Giurgiu – 1996, zona liberă Curtici - Arad – 1999.

Deciziile de înființare a zonelor libere în localitățile enumerate nu au fost întâmplătoare, ele au fost susținute de o serie de factori economici și sociali, pe care administrațiile locale i-au accentuat în solicitările lor de motivare. În linii generale, acești factori sunt:

- existența de terenuri vaste, care dispun, fie direct, fie în imediata vecinătate de rețele de transport și comunicații dense și bine reprezentate, care crează legături cu alte teritorii;
- rețele de agenți economici care pot dezvolta afaceri și pot valorifica rețelele de transport și comunicații existente;
- potențial semnificativ de forță de muncă calificată;
- avantajele, respectiv facilitățile vamale, fiscale și comerciale oferite (la data înființării) prin legislație.

Zona liberă Curtici – Arad, este cea mai recent înființată, în anul 1999. Cele 90 ha ale sale, se află în apropiere de Culoarul feroviar 4 (Berlin – Istanbul/Salonic) și, mai mult, perimetrul 2 este situat în apropiere de Aeroportul Internațional Arad.

O analiză SWOT asupra zonelor libere din România relevă următoarele aspecte:

<b>Puncte tari</b>	<b>Puncte slabe</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• amplasarea geografic strategică a celor șase zone libere, pe trasee comerciale importante, pe culoare de transport naval, fluvial, feroviar și rutier ce leagă Europa și celelalte continente;</li><li>• inițiativa înființării lor a beneficiat de o puternică dorință și susținere din partea autorităților locale și naționale, care le-au perceput ca pe niște poli de dezvoltare a zonelor în care funcționează ;</li><li>• activități economice diversificate, care să nu genereze concurență între ele; de exemplu, la Galați există un parc tehnologic, la Brăila un centru logistic și de producție;</li><li>• existența unor competențe distincte pe plan managerial, organizatoric, pregătirea personalului;</li><li>• infrastructură corespunzătoare.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• potențial și resurse materiale și umane insuficient valorificate,</li><li>• înregistrarea unor încercări de a folosi avantajele oferite de aceste teritorii pentru fraudă și evaziune;</li><li>• lipsa de reacție sau viteza scăzută de reacție a autorităților și managementului la modificări produse în mediul intern sau extern, ceea ce a condus la părăsirea zonelor de către unii dintre operatori;</li><li>• informația publică nu este întotdeauna actualizată, site-urile conțin informații ce par vechi și uneori chiar contradictorii;</li><li>• activitățile din zonă ale operatorilor nu sunt bine puse în evidență, ceea ce poate crea confuzii despre intensitatea și actualitatea lor;</li><li>• atenție acordată problemelor curente, fără a fi disponibile public strategiile pe termen mediu și lung.</li></ul>

<b>Oportunități</b>	<b>Riscuri</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• succesul din alte state, care au oferit șansa dezvoltării economice reale, poate fi un model de urmat;</li><li>• interesul manifestat din partea unor companii din afara spațiului comunitar;</li><li>• costurile mai reduse oferite de țara noastră comparativ cu alte țări;</li><li>• posibilități de integrare verticală și de valorificare a resurselor naturale și a materiilor prime locale, precum și a infrastructurii locale;</li><li>• deși sunt concurente, pot încheia acorduri de parteneriat și colaborare avantajoase;</li><li>• curs valutar favorabil exportatorilor.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• concurența zonelor libere din țări nemembre ale Uniunii Europene</li><li>• concurența directă între ele;</li><li>• criza la nivel global și național;</li><li>• reglementări legislative care nu mai oferă niciun fel de avantaje fiscale sau alte privilegii, ceea ce duce la deteriorarea poziției competitive;</li><li>• avantajele fiscale sau vamale oferite de administrații nu s-au întors decât într-o proporție redusă către buget;</li><li>• legislația Uniunii Europene, care nu încurajează funcționarea lor, ci dimpotrivă ;</li><li>• schimbul demografic nefavorabil, migrația forței de muncă spre locuri de muncă mai bine plătite;</li><li>• insuficienta promovare internațională;</li><li>• instabilitatea politică;</li></ul>

Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici Arad, i-a revenit un rol deosebit în ansamblul politicilor locale având ca obiectiv principal atragerea investitorilor străini dar 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.

În actualul context regional 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 și conduc la accentuarea concurenței dintre operatorii economici echivalenți din piața europeană.

## **2. VIZIUNEA GENERALĂ A AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE CU PRIVIRE LA MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE REGIEI AUTONOME ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI-ARAD.**

Consiliul Județean Arad exercită toate drepturile și obligațiile ce decurg din calitatea sa de Autoritate Publică Tutelară.

Obiectivul principal este de a menține pe termen lung această poziție și de a maximiza valoarea economică și patrimonială a Regiei.

**Regia are ca obiectiv principal atragerea investitorilor străini dar și români, în vederea dezvoltării de activități 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.

Autoritatea publică tutelară propune abordarea unui aranjament strategic general care să asigure:

- **Consolidarea și creșterea rezultatelor economico-financiare** 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 și care pot periclita demersurile sale de realizare a viziunii, misiunii și obiectivelor sale strategice.

- **Elaborarea, evaluarea, actualizarea 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.

Consiliul Județean Arad, în calitate de autoritate tutelară, stabilește pentru Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Curtici-Arad următoarele obiective și priorități:

### **Obiectivele strategice**

- Dezvoltarea sustenabilă a Regiei.

### **Obiective operaționale**

- Modernizarea și dezvoltarea sustenabilă a infrastructurii și facilităților acordate agenților economici;
- Creșterea gradului de ocupare a activelor și terenurilor aflate în administrare;
- Eficientizarea organizațională și operațională.

### **Priorități pentru perioada 2021-2025**

- Creșterea numărului de agenți economici care să opereze în Zona Liberă Curtici-Arad;
- Înscrierea pe un trend ascendent a cifrei de afaceri și profitului net;
- Adoptarea de politici pro active privind tarifele practicate;
- Prezentarea unui plan strategic fezabil de dezvoltare etapizată și care să ducă la creșterea vărsămintelor către bugetul Județului Arad din profitul net, dar fără a pune în pericol dezvoltarea sustenabilă a Regiei;
- Aplicarea consecventă a principiilor de governanță corporativă;

## Misiune

Misiunea Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici-Arad este de a constitui un pol de dezvoltare a Județului Arad prin atragerea investitorilor străini dar și români, în vederea dezvoltării de activități industriale și al stimulării exportului de produse prelucrate, beneficiind de următoarele avantaje:

- Zona Liberă este concepută ca un perimetru în care bunurile non-europene sunt considerate ca fiind în afara teritoriului vamal al Uniunii Europene;
- Datoriile vamale sunt plătite doar în momentul în care bunurile sunt puse în liberă circulație;
- Staționarea bunurilor în Zona Liberă este nelimitată în timp;
- Pentru bunurile care ulterior sunt exportate în afara spațiului Uniunii Europene nu se plătesc taxe.

În acest sens, 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.

### **3. MENȚIUNEA PRIVIND ÎNCADRAREA REGIEI AUTONOME ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI-ARAD**

Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Curtici - Arad este persoană juridică română, având forma juridică de regie autonomă, constituită în conformitate cu prevederile Legii nr.15/1990 privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale și s-a înființat prin H.G. nr. 449/1999.

Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Curtici - Arad se încadrează în categoria de scop comercial, în conformitate cu art.11 lit. c Secțiunea 1 din capitolul II al Anexei 1C la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Regia exploatează:

I. Domeniul public. Prin H.G. nr. 872/2004 Regia administrează terenurile care intră în perimetrul Zonei Libere Curtici-Arad și sunt bunuri proprietate publică a județului Arad.

II. Domeniul privat al Regiei. Regia deține și exploatează bunuri proprietate privată a acesteia, dobândite în condițiile legii.

Activitatea principală a Regiei este dată de Cod CAEN 6832, administrarea imobilelor pe bază de comision.

În perimetrul Regiei pot fi desfășurate toate tipurile de activități permise de lege, în funcție de nevoile economice ale investitorilor, respectiv :

- 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.

Sediul social al Regiei este în municipiul Arad, Str. I. Grozescu, nr. 5, România. Zona Liberă Curtici - Arad este singura zonă liberă amplasată în vestul României, pe un coridor european, în apropierea a patru centre vamale.

Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Curtici - Arad se întinde pe o suprafață de cca 90 ha și este formată din două platforme, o platformă amplasată în vecinătatea orașului Curtici, jud. Arad, între linia de cale ferată care asigură conexiunea cu Ungaria și drumul județean 792C Curtici-Dorobanți, și o platformă situată în partea de vest a municipiului Arad, adiacentă căii de rulare a Aeroportului Internațional Arad.

În conformitate cu prevederile art. 8 din O.U.G. nr.199/2000, aprobată prin Legea nr.402/2001, activitatea Regiei se desfășoară pe bază de buget propriu de venituri și cheltuieli, aprobat de către autoritatea deliberativă Consiliul Județean Arad.

Valoarea patrimoniului public la 31 decembrie 2020 este de 572,444 lei, iar valoarea bunurilor din domeniul public al județului Arad aflate în administrare este de 37,205,174 lei. Consiliul Județean Arad exercită toate drepturile și obligațiile ce decurg din calitatea de autoritate publică tutelară.

**Cadrul legal în care Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici Arad își desfășoară activitatea este:**

- Legea nr. 84/1992, privind regimul zonelor libere în România, cu modificările și completările ulterioare
- 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, cu modificările și completările ulterioare
- O.U.G. 109/2011 privind guvernanta corporativa a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016
- H.G. nr. 449/1999, privind înființarea Zonei Libere Curtici Arad și a Regiei Autonome "Administrația Zonei Libere Curtici Arad, cu modificările și completările ulterioare"
- H.G. nr. 872/2004 privind trecerea bunurilor aflate în administrarea Regiei Autonome "Administrația Zonei Libere Curtici - Arad" din domeniul public al statului în 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.
- Regulamentul de organizare și funcționare a Zonei Libere Curtici Arad.
- Regulamentul de acordare a licențelor de lucru.
- Regulamentul pentru accesul în Zona Liberă Curtici Arad.

#### **4. POLITICA DE DIVIDENDE**

Consiliul Județean Arad în calitate de autoritate publică tutelară, urmărește maximizarea pe termen lung a valorii Regiei, a valorii profitului și implicit a valorii vărsămintelor (dividendelor) cuvenite autorității publice tutelare.

Politica de dividende ține seama inclusiv de nevoia de dezvoltare a Regiei analizând propunerile Consiliului de administrație în ceea ce privește nevoia Regiei privind reinvestirea parțială a profitului.

#### **5. POLITICA DE INVESTIȚII**

Autoritatea publică tutelară se așteaptă la realizarea unei politici de investiții adecvate, planul de investiții propus trebuie să ducă la îndeplinirea obiectivelor prevăzute în planul de administrare, precum și a indicatorilor financiari și nefinanciari rezultați din planul de administrare.

Planul de investiții va face parte din planul strategic de dezvoltare sustenabilă a Regiei și se fundamentează de către conducerea executivă pe baza unor analize de oportunitate, care să asigure eficiența economică a acestor investiții, precum și potențialul câștig al autorității publice tutelare.

Autoritatea publică tutelară așteaptă ca programul de investiții al Regiei să fie în strânsă corelare cu necesitățile care derivă din asigurarea și menținerea infrastructurii și a facilităților acordate agenților economici dar și cu potențialul investițiilor de a genera venituri.

Planul de investiții va fi unul pe termen de minimum 5 ani, cu identificarea surselor de finanțare, și va fi prezentat spre aprobare autorității tutelare.

Ne așteptăm ca administratorii să implementeze un sistem de analiză ex-post a investițiilor, prin care să fie analizate toate investițiile peste un prag de semnificație.

## **6. COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE ALE ÎNTREPRINDERII PUBLICE**

Autoritatea publică tutelară se angajează la întărirea răspunderii strategice, la îmbunătățirea gestionării activelor Regiei. Aceste priorități sunt posibile prin îmbunătățirea comunicării bidirecționale între administratori și autoritatea publică tutelară, pentru a sprijini o înțelegere a așteptărilor autorității publice, a nivelurilor de responsabilitate și a alinierii cu prioritățile strategice ale Regiei.

În consecință este important ca ambele niveluri, consiliul de administrație și conducerea executivă, să se țină reciproc informate cu privire la orice aspect cu impact material asupra Regiei, sau asupra intereselor autorității publice tutelare, inclusiv informații referitoare la riscurile cu privire la îndeplinirea planului de administrare.

Consiliul de administrație va redacta, transmite și publica rapoarte semestriale și anuale cu privire la activitatea Regiei și raportează lunar autorității publice tutelare modul de îndeplinire a indicatorilor de performanță și a Planului de Administrare. De asemenea se va asigura că orice date și informații de interes pentru autoritatea publică tutelară și solicitate de aceasta, sunt furnizate cu maximă diligență și se va asigura, prin contractul de mandat încheiat cu directorul societății, că la fel va proceda și conducerea executivă a Regiei.

Consiliul de administrație trebuie să colaboreze îndeaproape cu autoritatea publică tutelară, pentru a asigura informarea în timp util și o comunicare constantă cu privire la direcțiile strategice.

Consiliul de administrație va urmări lunar gradul de îndeplinire a indicatorilor de performanță, și va informa Consiliul Județean Arad în cel mai scurt timp posibil, în cazul în care se constată o deviere față de ținte, abatere care în evaluarea Consiliului nu mai poate fi recuperată. Ne așteptăm ca administratorii să efectueze o cuantificare a riscurilor care ar duce la nerealizarea indicatorilor de performanță și să identifice măsurile de ameliorare a lor.

## **7. CALITATEA ȘI SIGURANȚA SERVICIILOR PRESTATE**

Autoritatea publică tutelară este conștientă de importanța calității și siguranței serviciilor oferite de Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Curtici - Arad, de aceea ne așteptăm ca membrii Consiliului de administrație să adopte principii referitoare la:

- Calitatea serviciilor;
- Asigurarea tuturor facilităților necesare desfășurării activității agenților economici la un nivel ridicat al calității și durabilității;
- Asigurarea cadrului necesar în ceea ce privește siguranța accesului, transportului și manipulării mărfurilor.

Recomandăm Consiliului de administrație, ca împreună cu conducerea executivă să se asigure că le sunt furnizate informații în timp real cu privire la gradul de satisfacție al beneficiarilor.

## **8. ETICA, INTEGRITATE ȘI GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ**

Valorile și principiile pe care se fundamentează așteptările noastre în ceea ce privește comportamentul etic și profesional al organelor de conducere sunt:

Profesionalismul - toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor și directorilor trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate. Cunoașterea legislației specifice obiectului de activitate este o condiție esențială pentru respectarea acestui principiu.

Imparțialitatea și nediscriminarea – administratorii și directorii vor avea o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes personal, politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției. Pentru luarea deciziilor administratorii și directorii trebuie să dețină abilități profesionale corespunzătoare și necesare, astfel încât deciziile astfel luate să corespundă intereselor Regiei și să se încadreze în dezideratele autorității tutelare.

Integritatea morală - administratorilor și directorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct sau indirect, pentru ei sau pentru altul, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o dețin.

Libertatea de gândire și exprimare - administratorii și directorii pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri.

Onestitatea, cinstea și corectitudinea - administratorii și directorii vor respecta cu maximă seriozitate legile în vigoare.

Deschiderea și transparența - activitățile desfășurate de administratori și directori în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor. Orice publicitate negativă asupra administratorilor și/sau directorilor se poate răsfrânge asupra Consiliului Județean Arad.

Confidențialitatea - administratorii și directorii trebuie să garanteze păstrarea confidențialității informațiilor care nu sunt publice și care se află în posesia lor.

În cadrul Consiliului de administrație se vor constitui cel puțin următoarele comitete:

- Comitetul de nominalizare și remunerare
- Comitetul de audit
- Comitetul de investiții

Comitetul de investiții va avea ca principale atribuții:

- Stabilirea unui plan de investiții pe termen mediu
- Identificarea surselor de finanțare
- Urmărirea executării planului de investiții

De asemenea, Consiliul de administrație și directorii se vor consulta cu auditorii interni și externi și vor menționa acest lucru în raportul administratorilor.

În ceea ce privește relația dintre Consiliul de administrație și directori, ne așteptăm ca prevederile O.U.G. nr. 109/2011 să fie respectate, astfel încât să se asigure o cooperare între cele două funcții dar și o supraveghere a funcției de management.

Consiliul de administrație al Regiei este responsabil și pentru stabilirea și revizuirea principiilor cadrului de administrare a activității și a valorilor corporative, inclusiv a celor stabilite prin intermediul unui cod de etică și conduită.

Codul de etică definește idealurile, valorile și principiile pe care angajații le respectă și le aplică în activitatea desfășurată în cadrul Regiei. Codul de etică urmărește promovarea valorilor și principiilor etice în cadrul Regiei în vederea creșterii calității serviciilor oferite și a protejării reputației și are un rol educativ, de reglementare și de impunere a valorilor promovate.

Totodată, Consiliul de administrație al Regiei trebuie să asigure un cadru adecvat și eficace aferent controlului intern care să includă funcțiile de administrare, de conformitate și de audit intern, precum și un cadru corespunzător privind raportarea financiară și contabilă.

## **9. EVALUAREA MEDIULUI DE AFACERI ÎN CARE OPEREAZĂ REGIA, A RISCURILOR LA CARE ESTE EXPUSĂ ACEASTA**

Mediul de afaceri arădean este compus în cea mai mare parte din întreprinderi active în domeniul serviciilor, reprezentând 72% din întreprinderile care își au sediul în județul Arad.

Din punct de vedere al cifrei de afaceri, 59% este generată de întreprinderi active în industrie și construcții, deși cumulează doar 22 % din numărul întreprinderilor. Structura mediului de afaceri arădean, din punct de vedere al numărului de întreprinderi, este cea similară celei de la nivel național (6% -agricultură, 22%-industrie, 72% servicii).

Din analiza structurii mediului de afaceri reiese faptul că sectorul servicii atrage cel mai mare număr de antreprenori , fiind urmat de sectorul industrie și sectorul construcții.

În ceea ce privește dispunerea mediului de afaceri în profil teritorial, cea mai mare parte a agenților economici, aproximativ 74%, sunt localizați în mediul urban, cei mai mulți fiind localizați în municipiul Arad.

La nivel național sunt 6 zone libere:

**Zona liberă Sulina.** R.A. Administrația Zonei Libere Sulina administrează o suprafață de 175,5117 ha, inclusă în intravilanul orașului, compusă dintr-un număr de 2 perimetre, amplasate atât în zona orașului, cât și în jurul bazinului maritim de tranzit. În perimetrul 1 și în zona amenajată a perimetrului 2, care au statut de zona liberă, sunt amplasate lucrări de infrastructură.

**Zona liberă Constanța – Sud.** Este poziționată în partea de Sud a portului Constanța, pe 134,6 ha care se împart în trei platforme. În 1997 a apărut zona liberă Basarabi, funcționând ca o sucursală a celei dintâi, dotată cu toată gama infrastructurilor de transport, mai puțin cel aerian. Aceasta este situată în Complexul Portuar Basarabi, pe Canalul Dunăre - Marea Neagră și cuprinde o suprafață de 10,7 ha teren (din care 7,6 ha teritorii portuare) și 0,7 ha acvatoriu.

**Zona liberă Galați.** Este așezată pe malul stâng al Dunării, la mila 80, în zona digului Bădălan, în partea estică a municipiului. Este foarte aproape de frontiera cu Moldova și Ucraina având acces direct la acestea, are deci contact și cu celelalte republici foste sovietice. Din cele 136,98 ha, 6,98 ha reprezintă suprafață portuară dotată cu toate instalațiile necesare.

**Zona liberă Brăila.** Port maritim, Brăila asigură legătura cu Marea Neagră și cu rutele maritime ale planetei. Cele 110,6 ha sunt grupate în trei minizone și patru perimetre amplasate de-a lungul Dunării, din zona portuară până în localitatea Vărsătura. Amplasamentul pe minizone nu este unic în România, la fel sunt poziționate și Sulina, Constanța și Galați. Există dotări pentru operare portuară corespunzătoare.

**Zona liberă Giurgiu.** Se întinde pe o suprafață de 160 ha. Ceea ce o distinge de zonele libere din România, este faptul că are un profil preponderent industrial, aici funcționând încă de la înființarea sa unități de producție. În plus, o avantajează poziționarea la granița cu Bulgaria și existența podului peste Dunăre, care face legătura cu sudul continentului.

Prezentăm mai jos o comparație între rezultatele obținute de patru dintre cele șase zone libere, la nivelul anului 2019.

mii lei

Indicatori	Arad	Giurgiu	Galați	Brăila
Venituri totale	5.444	8.899	3.249	4.370
Cheltuieli totale	4.548	8.772	3.236	3.737
Venituri din exploatare	5.010	8.591	3.141	4.318
Cheltuieli din exploatare	4.269	8.414	3.142	3.717
Rezultat exploatare	742	177	(1)	601
Venituri financiare	433	308	107	52
Cheltuieli financiare	279	356	92	20
Rezultat financiar	154	(48)	15	32
Rezultat total	896	127	13	633
Profit net	616	96	-	532
Nr. Mediu personal	23	74	24	41
Productivitatea muncii (mii lei/persoană)	218	111	131	102

## Riscuri

Posibile riscuri la care poate fi supusă Regia sunt:

- concurența zonelor libere din țări nemembre ale Uniunii Europene;
- concurența directă între ele;
- criza la nivel global și național;

- reglementări legislative care nu mai oferă niciun fel de avantaje fiscale sau alte privilegii, ceea ce duce la deteriorarea poziției competitive;
- avantajele fiscale sau vamale oferite de administrații nu s-au întors decât într-o proporție redusă către buget;
- legislația Uniunii Europene, care nu încurajează funcționarea lor;
- schimbul demografic nefavorabil, migrația forței de muncă spre locuri de muncă mai bine plătite;
- insuficienta promovare internațională;
- instabilitatea politică.

### **Mediul Înconjurător**

Consiliul de administrație trebuie să fie preocupat și să stabilească un program pe termen mediu-lung în vederea asigurării conformității cu reglementările în domeniul protecției mediului înconjurător. Consiliul de administrație trebuie să acorde o atenție deosebită eficienței utilizării combustibililor și reducerii emisiilor de carbon.

### **Responsabilitate socială**

Consiliul de administrație va acorda o importanță deosebită creării, menținerii și dezvoltării unei culturi a responsabilității sociale, bazate pe etică în afaceri, respect pentru drepturile clienților, echitate socială și economică, tehnologii prietenoase față de mediu, corectitudine în relațiile de muncă, transparență față de autoritățile publice.

## **10. AȘTEPTĂRI PRIVIND CHELTUIELILE DE CAPITAL, REDUCEREA DE CHELTUIELI ȘI ALTE ASPECTE ALE AFACERII**

### **Cheltuielile de capital**

Așa cum s-a prezentat și la capitolul Politica de investiții, Consiliul de administrație trebuie să realizeze o planificare pe termen lung a tuturor proiectelor de investiții astfel încât să se asigure o dezvoltare durabilă și sustenabilă a Regiei.

### **Fluxul de numerar**

Se va urmări menținerea unui flux monetar pozitiv care să asigure nevoile de numerar curente și protejarea Regiei de eventualele riscuri privind lichiditățile. Așteptarea Consiliului Județean Arad este aceea ca fluxul de numerar să fie implementat ca instrument de management și să fie prezentat autorității tutelare, lunar, o dată cu indicatorii de performanță.

### **Remunerația membrilor Consiliului de Administrație**

Sistemul de remunerare și stimulare a administratorilor și conducerii executive va fi de asemenea natură încât să ducă la creșterea valorii Regiei. Remunerația administratorilor se va stabili de către autoritatea publică tutelară și va fi compusă dintr-o componentă fixă și o componentă variabilă în funcție de îndeplinirea tuturor indicatorilor de performanță.

### **Indicatori de performanță**

Se recomandă ca următorii indicatori de performanță să fie incluși în contractul de mandat:

- Creșterea anuală a cifrei de afaceri raportată la cifra de afaceri realizată în anul precedent;
- Creșterea gradului de ocupare a activelor și a terenurilor aflate în administrare;
- Creșterea rentabilității activelor.