



# **PLAN DE ADMINISTRARE**

## **AL REGIEI AUTONOME ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GALATI 2015-2018**

**- intocmit in baza OUG 109/2011 -**

**Consiliul de Administratie**

## Cuprins

- 1. Introducere**
  - 1.1. Cadrul legal.
  - 1.2. Beneficiari și aprobări.
  
- 2. Prezentare generală Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Galati,,**
  - 2.1. Cadrul legal, instituțional și funcțional.
  - 2.2. Scurta prezentare.
  
- 3. Analiză și diagnostic a situației curente**
  - 3.1. Analiza principalelor rezultate ale R.A.A.Z.L.Galati.
    - 3.1.1. Rolul R.A.A.Z.L.Galati 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
  
- 5. Dispozitii finale.**

# **1. Introducere**

## **1.1 Cadrul legal.**

Planul de Administrare a fost elaborat de Consiliul de Administrație al Regia Autonoma "Administrația Zonei Libere Galați", ("R.A.A.Z.L.G."), numit în baza Hotărârii Consiliului Local Galați nr. 402/23.10.2014 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) 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”.

Planul de Administrare reflectă politica generală a Consiliului de Administrație și are la bază principiile guvernării corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a Regiei în raport cu principalele părți interesate. Pornind de la analiza strategică a Regiei și de la premisele mediului în care Regiei funcționează, Consiliul de Administrație planifică evoluția Regiei și performanțele acesteia, asigurând o formulare riguroasă a obiectivelor și propunând o evaluare continuă a strategiei stabilite, ce este pusă în aplicare de Directorat prin Planul de Management.

Planul de Administrare, care include strategia de administrare pe durata mandatului, contribuie la îndeplinirea misiunii Regiei și este elaborat pe baza viziunii, valorilor și direcțiilor strategice ale Regiei, având ca scop primordial atingerea obiectivelor și a criteriilor de performanță contractate.

Angajată în a obține excelență profesională, având o abordare responsabilă față de comunitate și respectând mediul de afaceri în care operează, RA Administrația Zonei Libere Galați își propune atingerea excelenței operaționale, crearea de valoare pentru acționari prin dezvoltarea activităților curente și găsirea de noi oportunități de creștere sustenabilă. Pornind de la acest deziderat, Planul de Administrare stabilește direcțiile de dezvoltare ale Regiei, asigurând o viziune de ansamblu asupra structurii financiare și operaționale a Regiei care se va integra, aprofunda și transpune analitic, mai departe, în cadrul Planului de Management.

Pornind de la o analiză diagnostic globală a performanței recente și a poziției financiare a Regiei, Planul de administrare pe perioada 2015-2018 cuprinde direcții strategice de acțiune privind administrarea bazei de active, a resurselor și a proceselor operaționale și de management majore ale Regiei în scopul realizării obiectivelor de performanță stabilite. Consiliul de Administrare responsabilizează faptul că Planul de Administrare este un document dinamic și că pot apărea actualizări/modificări generate chiar de procesul de implementare, sau de schimbări ale mediului în care Regia își desfășoară activitatea. Pe cale de consecință, Consiliul de Administrare își rezervă dreptul de a aduce modificări ulterioare obiectivelor stabilite prin prezentul Plan de Administrare.

## 1.2 Beneficiari și aprobări

<b>Beneficiari:</b>	Consiliul Local Galati, Autoritate tutelara.
<b>Elaborat de:</b>	Consiliul de Administrație al Regiei Autonome “Administrația Zonei Libere Galati”.  DOCAN STERIAN BARBUT IOAN FRANCISC CIORICI EUGEN VASILIU COSTEL CATALIN TARLEA-RUSU ADRIAN
<b>Aprobat</b>	Consiliul Local Galati  .....
<b>Data</b>	Martie 2015

## 2. Prezentare generală Regia Autonomă “Administrația Zonei Libere Galati”, (“R.A.A.Z.L.G.”)

2.1 Date de identificare, cadrul legislativ si instituțional.

**Sediul social:** strada Calea Prutului nr. 300, Galati

**Numar de inmatriculare la Registrul Comertului:** J17/10001/1994

**Cod unic de identificare:** 5796752

**Tel./fax:** 0236/411.222; 0236/414.929;

**e-mail:** office@zlgalati.ro; **website:** www.zlgalati.ro;

**Domeniul de activitate** in care compania isi desfasoara activitatea principala este cel cu privire la "Depozitari" - cod CAEN 5210.

**Regia Autonoma “Administrația Zonei Libere Galati” (“R.A.A.Z.L.G.”)** este persoană juridică română, având forma juridică de Regie Autonoma, inființată prin H.G. nr. 190 din 26 aprilie 1994 privind infiintarea Zonei libere Galati si a Regiei Autonome "Administratia Zonei Libere Galati".

**Consiliul Local Galati**, este unicul acționar al Regiei Autonome “Administrația Zonei Libere Galati” 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 funcționeaza pe bază de gestiune economică și autonomie financiară având buget propriu de venituri și cheltuieli, aprobat potrivit legii.

Zona Libera Galati este situata în municipiul Galati, str. Calea Prutului nr. 300, avand o pozitie strategica la granita de Est a Uniunii Europene cu acces rapid si eficient la pietele de consum din Europa si Orient, cu acces facil la cai de comunicatie terestre si navale. Dupa aderarea la Uniunea Europeana a Romaniei in 2007, zona sud-estica a tarii devine o importanta poarta de acces si schimb economic cu tarile estice si cu Orientul. Fluviul Dunarea, navigabil maritim in Portul Galati, leaga Zona Libera cu Marea Neagra si astfel deschide accesul Europei la comertul cu Orientul.

R.A.A.Z.L.G. 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 Galati. Pozitia Zonei Libere Galati, faciliteaza utilizarea acesteia ca un punct important de depozitare, antrepozitare, fabricare, prelucrare, perfectionare si tranzit intre pietele Europei si ale Orientului si, de asemenea, ca un punct ce poate deservi un numar insemnat de consumatori.

### ***Cadrul legal***

Cadrul legal in care isi desfasoara activitatea RA Administratia Zonei Libere Galati este:

- **Legea nr. 84/1992** completată si modificată cu **Legea nr 244/2004**, privind regimul zonelor libere
- **Hotărârea Guvernului nr. 190/1994** privind înființarea Zonei Libere Galati si a Regiei Autonome „Administratia Zonei Libere Galati”
- **Hotărârea Guvernului nr 1998/2004** privind aprobarea Normelor metodologice pentru concesionarea bunurilor proprietate publică sau privată a statului ori a unităților administrativ-teritoriale, precum si a activităților/serviciilor publice de interes national sau local, aflate în administrarea zonelor libere
- **Hotărârea Guvernului nr 1669/2004** privind aprobarea Normelor metodologice pentru închirierea bunurilor proprietate publică sau privată a statului ori a unităților administrativ-teritoriale, aflate în administrarea zonelor libere
- **OUG 109/2011** privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice.
- **Legea nr. 15/1990** privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale - actualizată.
- Regulamentul de organizare si functionare a Zonei Libere Galati
- Regulamentul de utilizare a Zonei Libere Galati.
- **Legea nr 571/2003** privind **Codul fiscal**
- **Codul vamal** al Romaniei
- Regulamentul de utilizare a Zonei Libere Galati.;
- Regulamentul de acordare a licențelor de lucru.;

## 2.2. Scurta prezentare

Galatiul constituia, inca din secolul XVIII un important antrepozit de marfuri pentru Imperiul Otoman si un santier naval unde se construiau mari nave comerciale si de razboi pentru flota imperiala. Dupa ridicarea monopolului turcesc asupra comertului romanesc (1829) a inceput adevarata ascensiune europeana a orasului-port Galati.

Galati, a fost sediul permanent al Comisiei Eropene a Dunarii intre anii 1856-1948, un statut care sublinia importanta de prim rang intre centrele urbane si de comert ale lumii. De altfel, in perioada interbelica 20 dintre statele lumii erau reprezentate de consulat sau viceconsulate cu sediul in orasul de la Dunare.

Traditia de comert liber a acestei regiuni din Europa incepe din 1837, data la care Galati dobandeste statutul de Porto Franco – port comercial liber de o importanta covarsitoare in economia tarii. Traditia liberului comert a orasului continua astazi prin ZONA LIBERA GALATI.

**Experiența R.A.A.Z.L.G.** se întinde pe o perioadă de aproape 20 ani, ca un operator economic de piață, competitiv, ofertant al unor servicii de bună calitate, acestea fiind prezentate in acest context prin principalele momente si oportunitati oferite de-a lungul evoluției sale.

Zona Liberă Galati a fost înființată prin Hotărârea Guvernului României nr.190 din 26 aprilie 1994 și se întinde pe o suprafață de 126 ha., organizata in doua platforme.

Delimitarea geografică a Zonei Libere Galati este următoarea:

**Platforma nr. I** - in suprafata de 116 ha, delimitata astfel:

- la est - canalul magistral de irigatie Lunca;
- la sud -Societatea Comerciala « Unicom Oil Terminal » S. A. si fluviul Dunarea;
- la vest - drumul de legatura intre strada Calea Prutului si Dunare;
- la nord - strada Calea Prutului.

**Platforma nr. II** - in suprafata de 10 ha, delimitata astfel:

- la est - Societatea Comerciala Unicom Oil Terminal - S.A.;
- la sud - fluviul Dunarea;
- la vest - linia care delimiteaza dana 50 de dana 51;
- la nord - Societatea Comerciala "Andami" - S.A.

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 metalurgica, industria gazului petrolier lichefiat, societăți comerciale române având ca obiect de activitate depozitarea și comercializarea cerealelor, etc.

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

SC CITY GAS SRL – desfășoară activități de transbord, încărcare-descărcare, depozitare și comercializare a gazului GPL. Activitatea de distribuție a GPL se desfășoară atât în piața națională cât și în cea internațională (Bulgaria, Croatia, Serbia)

HOLDING DE ACEROS ESPECIALES SA SPANIA deține o hală pentru producția și comercializarea produselor siderurgice în Zona Liberă Galați.

SC PORT BAZINUL NOU SA. - prin poziționarea sa geografică, Portul Bazinul Nou este un important punct strategic, care asigură conexiunea între statele C.S.I. și Europa și este cel mai mare port la Dunăre, furnizând servicii de expediții și navlosire pentru o mare varietate de produse.

SC MAIRON SA – depozitează și distribuie produse metalurgice plate, tevi, oțel, profile laminate la cald, desfășurând în același timp și activități de procesare și servicii.

Regia Autonomă "Administrația Zonei Libere Galați" are ca obiect general de activitate administrarea și exploatarea suprafeței declarate zona liberă în scopul promovării schimburilor internaționale și al atragerii de capital străin și autohton pentru introducerea tehnologiilor noi, precum și pentru sporirea posibilităților de folosire a resurselor economiei naționale/locale.

Regia Autonomă "Administrația Zonei Libere Galați", în calitate de administrator a bunurilor din patrimoniul său, are, în principal, următoarele atribuții:

- ❖ răspunde de respectarea reglementărilor legale aplicabile în realizarea obiectului său de activitate și controlează felul în care persoanele care activează în zona liberă respectă prevederile legale care se aplică în această zonă;
- ❖ concesionează și închiriază terenuri și construcții din Zona liberă Galați persoanelor fizice și juridice, române sau străine, în condițiile prevăzute de lege;
- ❖ administrează și asigură exploatarea platformelor, magazinelor, instalațiilor, utilajelor, clădirilor social-administrative, grupurilor sociale, stațiilor de transformare, suprafețelor de teren și a altor imobile aflate în dotare proprie;
- ❖ asigură repararea și întreținerea construcțiilor și instalațiilor pe care le administrează;
- ❖ asigură întreținerea în stare de funcționare a unităților privind furnizarea de apă, agent termic și energie electrică;
- ❖ asigură întreținerea căilor rutiere de acces;
- ❖ asigură salubritatea clădirilor și construcțiilor situate în Zona liberă Galați și preluarea reziduurilor petroliere, menajere și industriale;
- ❖ avizează și coordonează realizarea activităților în Zona liberă Galați prin eliberarea de licențe tuturor utilizatorilor zonei libere - agenți economici, persoane fizice și juridice, române sau străine -, în scopul dezvoltării echilibrate a zonei, evitării concurenței neloiale și protejării mediului ambiant;
- ❖ în calitate de administrator al Zonei libere Galați, însoțește echipele care controlează mijloacele de transport maritim sau fluvial la trecerea frontierei;
- ❖ avizează documentațiile tehnice și proiectele de execuție ale noilor obiective economice realizate prin mijloace proprii de către agenți economici români sau străini ori în cooperare cu aceștia, în conformitate cu legislația în vigoare, în scopul dezvoltării echilibrate a Zonei libere Galați și al protecției mediului ambiant;
- ❖ asigură aplicarea normelor de protecție a muncii și a mediului inconjurător, a normelor de igienă și de prevenire și combatere a bolilor transmisibile și controlează modul de

- respectare a acestor norme;
- ❖ organizeaza activitatea de prevenire si stingere a incendiilor;
- ❖ intocmeste, supune spre aprobare si executa, conform legii, bugetul de venituri si cheltuieli pentru activitatea proprie;
- ❖ organizeaza si desfasoara activitatea de paza si control la portile ce acces si pe intreg teritoriul Zonei Libere Galati.

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.G.**

##### **3.1.1 Rolul R.A.A.Z.L.G. în cadrul politicilor guvernamentale si locale. Context economic-social.**

**R.A.A.Z.L.G.**, 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 de comercializare, 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 Galati, existența sa având un impact major în creșterea resurselor financiare bugetare locale, precum și în respectarea anumitor angajamente asumate de România.

Deși se afla într-o zonă relativ dezvoltată economic și din punct de vedere industrial, Municipiul Galati este supus riscurilor privind somajul mai ales datorită perioadei de incertitudine provocate de declansarea crizei financiare globale. Reducerile de personal ce încep a fi efectuate de agenții economici din Galati ca efect al crizei pot afecta pe termen scurt și mediu puterea de cumpărare locală, însă creează un bazin al forței de muncă disponibil la costuri atractive pentru potențiali investitori



## **Invatamant / Cultura**

Galati este un centru universitar important ( 2 universitati ) care pot contribui la sporirea volumului de forta de munca inalt calificata in aproape orice domeniu al economiei. De asemenea, exista licee si scoli tehnice care pot furniza forta de munca calificata in diverse domenii de activitate economica.

## **Contextul economic**

### **a) Industria**

Luând ca indicator produsele industriale, județul Galați este cel de-al patrulea centru industrial al țării ca mărime. Structura principalelor ramuri industriale este următoarea:

- ◆ industrie și construcții
- ◆ servicii
- ◆ agricultură

Principalele sectoare industriale sunt metalurgia și construcțiile navale.

Metalurgia acoperă o parte importantă ( peste jumătate ) din producția de oțel a României, producția fiind sub formă de produse laminate și produse laminate la rece. Peste 50% din produsele metalurgice sunt exportate. Construcția navală este aici o industrie tradițională. La șantierul naval se construiesc nave fluviale și maritime până la 65.000 dwt. (nave container, mineraliere, remorchere și petroliere) cât și instalații de foraj marin.

### **b) Transporturi rutiere, feroviare , navale. Căi de acces în Zona Liberă Galați**

Există o bogată rețea de transport care asigură accesul la Zona Liberă Galați pe cale rutieră, feroviară cât și fluvială.

**Transportul pe cale rutieră:** accesul este posibil prin DN 2B Calea Basarabiei, drum modernizat care face legătura prin punctul de vamă Giurgiulești cu Republica Moldova și Ucraina. Prin șoseaua de centură a orașului Galați se face legătura cu întreaga rețea de transport rutier a țării. La cele două platforme învecinate se ajunge din Calea Basarabiei pe un drum betonat în lungime de 847 ml.

**Transportul pe cale feroviară:** amplasamentul Zonei Libere Galați este în legătură directă atât cu rețeaua de cale ferată cu ecartament normal, cât și cu cea cu ecartament larg, specifică țărilor din spațiul C.S.I., permițând descărcarea și încărcarea mărfurilor în triajul Gara Largă. Acest triaj, unul dintre cele mai mari și mai moderne din țară, are în dotare echipamentele necesare pentru transpunerea de pe cale ferată normală pe cale ferată largă, permițând o durată de staționare și manevră minimă. Linia ferată cu ecartament normal este situată în zona industrială Bădălan și dispune de o bogată rețea feroviară cu acces direct în Zona Liberă. Se află în curs de proiectare lucrări de extindere a rețelei de cale ferată pe teritoriul platformei I.

**Transportul pe apă:** Zona Liberă Galați are acces direct la Dunărea maritimă, care permite accesul navelor de până la 15.000 tdw și operațiuni de încărcare – descărcare la cele trei dane fluvio-maritime, situate în platforma II a Zonei Libere Galați, cu lungimea totală de 382 ml.

Principalele avantaje competitive ale **R.A.A.Z.L.G.**, sunt reprezentate de pozitia strategica la granita de Est a Uniunii Europene cu acces rapid si eficient la pietele de consum din Europa si Orient, acces facil la cai de comunicatie terestre si navale, terenuri libere pentru orice tip de investitii la preturi competitive, facilitati economico-fiscale avantajoase pentru dezvoltarea unei afaceri, deschidere totala la orice idei si propuneri din partea clientilor nostril, standarde inalte in relatiile cu clientii.

Economia globala s-a deteriorat semnificativ incepand cu anul 2009, iar revenirea se anunta a fi neuniforma. Cresterea economica se asteapta sa se mentina in 2015, dar neuniform pe plan international. Mentinerea cresterii este estimata a fi atat rezultatul pachetelor de masuri fiscale adoptate de autoritati, cat si ca urmare a inceperii revigorarii activitatii sectorului privat, insa viabilitatea acestei reveniri ramane afectata de incertitudini pe termen scurt.

Desi se preconizeaza o revenire a cresterii economice, regia trebuie sa actioneze cu prudenta pentru ca exista posibilitatea de reducere a traficului de marfuri.

In 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 Galati”, 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.

In imediata apropiere a Zonei Libere Galati exista mai multe puncte economice si industriale de interes national si international:

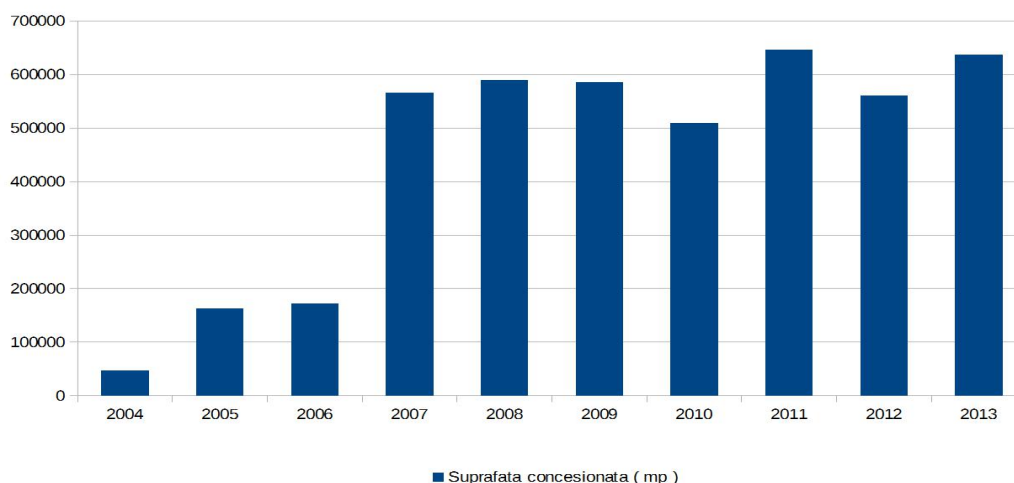
- Combinatul Arcelor Steel, cea mai mare facilitate industriala siderurgica din Europa;
  - Santierul Naval DAMEN, al doilea santier naval ca marime din Romania cu capacitati de productie si reparatii a navelor maritime si fluviale;
  - Portul Galati, primul port fluvio-maritim ca marime din tara;
- Judetul Galati detine, de asemenea, suprafete si facilitati cu mare potential agricol.

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

Având o suprafață totală de 126 ha, Zona Liberă Galati 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 in concesiune pe o perioada de 49 de ani cu posibilitate de prelungire, sau pot fi închiriate pe perioade între 1 lună si 5 ani, de asemenea, cu posibilitate de prelungire.

**PROIECTIA SUPRAFETELOR DE TEREN CONCESIONATE PRIN CONTRACTE DE CONCESIUNE  
PENTRU 49 DE ANI (2004-2013)**



În urma numeroaselor solicitări pentru spații și hale de depozitare, R.A. Administrația Zonei Libere Galati a proiectat și construit 2(doua) spatii/hale de depozitare în suprafață totală de 1200 mp precum și platforme betonate în suprafață totală de 7.000 mp, ambele obiective fiind destinate închirierii. Atât halele de depozitare cât și platformele betonate asigură condiții optime de depozitare și se pretează depozitării majorității categoriilor de bunuri și mărfuri.

**Evolutia multianuala a suprafetelor concesionate de ZONA LIBERA GALATI 2004-2013**

Anul	Suprafata concesionata ( mp )
2004	47256
2005	163196
2006	172750
2007	565888
2008	590000
2009	586638
2010	509642
2011	647320
2012	560346
2013	637780

### 3.1.2 Organizare funcțională, management și resurse umane

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

**R.A.A.Z.L.G.** este condusă de Consiliul de Administrație compus din 5 membri, persoane fizice, desemnați potrivit prevederilor O.U.G nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, din care:

- 3 membri 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 Local Galați;
- 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 guvernarea 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.

**Conducerea operativă a R.A.A.Z.L.G.** este asigurată de **directorul general** numit conform prevederilor O.U.G. nr.109/2011 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.

Unul din mijloacele de comunicare implementat în cadrul regiei pentru creșterea eficienței și transparenței proceselor de business sunt 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 pre-definite, 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 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.

RA AZL Galati isi desfasoara activitatea in zona de Est a Municipiului Galati in imediata proximitate a Portului Galati si a granitei Romaniei - implicat a Uniunii Europene - cu Republica Moldova si Ucraina.

#### **Avantaje generale oferite de regimul de zona libera**

Operatiunile efectuate in zonele libere prezinta o serie de avantaje, atat pentru agentii economici din Romania cat si pentru agentii economici straini. In ceea ce priveste avantajele tarii pe teritoriul careia se afla zona libera, acestea sunt urmatoarele:

- a) prima categorie de avantaje se refera la rezultatele prestatilor oferite de zona libera:
- ◆ atragerea si dezvoltarea traficului de tranzit;
  - ◆ manipularea marfurilor straine( descarcare, incarcare, transbordare);
  - ◆ depozitarea marfurilor in depozite si pe platforme;
  - ◆ executarea operatiunilor de ambalare, dezambalare, asamblare, sortare, prelucrare , etc.
  - ◆ concesionarea /inchirierea de spatii si terenuri;
  - ◆ utilizarea fortei de munca autohtone calificate pentru efectuarea diverselor operatiuni caracteristice activitatilor din zona libera respectiva;
  - ◆
- b) folosirea in masura mai mare a mijloacelor de transport nationale, ceea ce contribuie la cresterea incasarilor in valuta si permite aplicarea unor masuri menite sa accelereze dezvoltarea parcului autohton de mijloace de transport;
- c) dezvoltarea economica a regiunii in care este amplasata zona libera;
- d)realizarea unor stocuri de marfa, necesare economiei nationale, din care sa se poata aproviziona in mod rational consumatorii interni, fara a fi necesare importuri masive in perioadele cand conjunctura pietii este nefavorabila.

In ceea ce priveste **avantajele exportatorilor** care utilizeaza zona libera, acestea sunt urmatoarele:

- eliminarea obligatiei de a consemna la vama contravaloarea taxelor vamale, oferite unor componente si materiale importate, evitandu-se astfel blocarea unor sume importante;
- posibilitatea de a raspunde prompt la cererile pietelor apropiate si de a vinde marfurile in momentul conjunctural optim;
- posibilitatea de a organiza in zona magazine-expozitii permanente, in vederea vanzarii;
- posibilitatea depozitarii marfurilor in zona fara limita si fara plata taxelor vamale, pana in momentul realizarii exportului;
- obtinerea de beneficii importante din diferenta de taxe de transport pentru marfurile aduse in vrac si reexportate din zona, dupa prelucrare;
- obtinerea certificatului de origine al tarii pe teritoriul careia se afla zona libera, pentru marfa prelucrata in zona si in care s-a incorporat un anumit procent din produsele tarii respective (cca. 50% manopera si materiale indigene);
- posibilitatea de a aduce subansamble si parti componente din diferite tari, de a le prelucra in zona si de a le reexporta ca produs finit;
- dreptul de a contribui la amenajarea, dotarea, utilizarea zonei libere pe baza de cooperare, urmand ca investitiile sa fie recuperate prin serviciile de administrare a zonei.

De asemenea, pentru **importatori** care aduc marfurile prin zona libera, exista o serie de avantaje ca:

- apropierea marfurilor de piata proprie;
- posibilitatea de a cumpara diverse marfuri din zona dupa ce au fost supuse unor prelucrari care le sporesc valoarea si le fac mai adecvate beneficiarilor interni;
- posibilitatea de a avea stocuri de marfuri in apropiere, pentru situatiile cand conjunctura pietii internationale este defavorabila, fara a mai fi obligat sa plateasca preturi subfurnizorilor si fara a face eforturile necesare in legatura cu plata marfurilor si a taxelor vamale aferente importului de loturi mari.

Asezarea Zonei Libere Galati are o importanta majora pentru dezvoltarea economica locala - in special infrastructurii feroviare cu ecartament larg ( tip rusesc ) care traverseaza teritoriul Zonei Libere - putand deservi clientii acesteia, dar si situarii pe malul fluviului Dunarea si dispunand de 3 dane fluvio-maritime. Alaturi de transportul feroviar, transportul fluvial are avantajul major al posibilitatii de transport cantitati mari, fiind astfel mai eficient din punct de vedere al costurilor. Durata de transport este principalul sau dezavantaj. Datorita avantajelor legate de costurile reduse de transport precum si poluarea redusa, politicile europene in domeniul transporturilor incurajeaza utilizarea transportului fluvial alaturi de cel feroviar in detrimental transportului rutier. **Dezvoltarea cailor interioare de navigatie si a transportului intermodal pe Dunare constituie prioritate a politicii europene in domeniul transporturilor.**

Cererea de servicii specifice regimului de zona libera - precum si utilizarea acestui regim, sunt puternic influentate de volumul de marfuri tranzitat cu statele extra-comunitare, depinzand in general de evolutia PIB-ului, mai precis al unor ramuri ale economiei precum: agricultura (cereale), industria metalurgica, petrochimica etc.

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 urmatoare, conditiile financiare urmând de asemenea o tendința descendentă. Economia a dat semne de redresare începand 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 productiei 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 Curtici-Arad
- Zona Libera Giurgiu
- Zona Libera Sulina

### 3.1.4. Politici investiționale.

**R.A.A.Z.L.G.** 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.

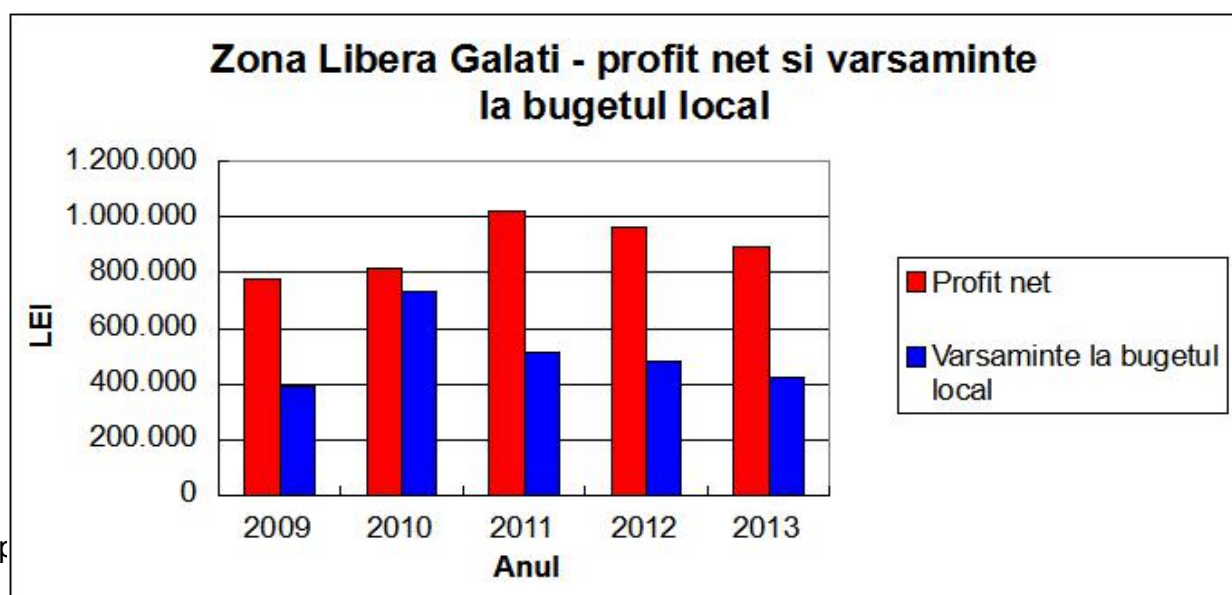
Competiția în domeniu reprezintă un factor important de influență. Pentru a face față acestei competiții este nevoie de resurse importante în asigurarea, deținerea și alinierea la standarde înalte de servicii precum și în asigurarea calificării, specializării și pregătirii continue a resurselor umane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

Dezvoltarea **R.A.A.Z.L.G.** 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.G.** 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).

Pentru a avea o imagine generală asupra eficienței cu care au fost cheltuite fondurile proprii, precum și cele atrase de la bugetul local, atât sub forma subvențiilor pentru investiții cât și a fondurilor alocate pentru mărirea patrimoniului public al regiei, vă prezentăm mai jos rezultatul financiar obținut în ultimii 5 ani (2009-2013), sumele virate la bugetul local, sub forma varsamentelor din profitul net, precum și investițiile realizate în zona liberă în perioada analizată.

	lei				
<b>Indicatori</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Profit net</b>	776.890	812.703	1.024.703	962.492	891.082
<b>Varsaminte la bugetul local / Cuantum procentual</b>	388.445 (50%)	731.433 (90%)	512.351 (50%)	481.246 (50%)	423.264 (50%)



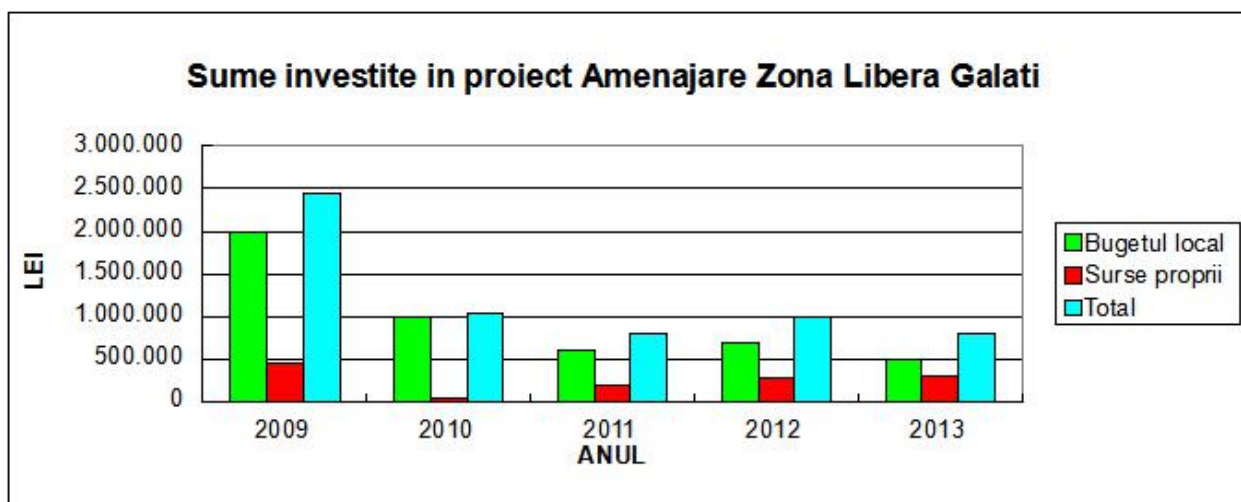
Cu sprijinul Consiliului Local si a Primariei Galati, prin alocarea de fonduri, s-au putut continua investitiile in cadrul proiectului **"Amenajare Zona Libera Galati"**, prin executarea urmatoarelor lucrari:

- terasamente pentru drumuri si platforme;
- drumuri de acces si platforme;
- hala depozitare;
- gospodarie de apa;
- peroane, cabine PC;
- instalatii electrice;
- retea apa.

Pentru realizarea acestor lucrari, pe langa fondurile atrase de la bugetul local, au fost alocate din fondul de dezvoltare propriu al regiei, urmatoarele sume:

lei

<b>Surse</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Bugetul local</b>	1.999.974	1.000.000	599.061	700.000	500.000
<b>Surse proprii</b>	452.000	41.603	198.245	291.488	295.341
<b>Total</b>	2.451.974	1.041.603	797.306	991.488	795.341





### 3.1.5. Aspecte juridice

**R.A.A.Z.L.G.** figurează la această dată, ca parte, într-un număr de **9 litigii** aflate pe rolul instanțelor de judecată în diferite stadii procesuale (fond, apel, recurs), după cum urmează:

un număr de **2 dosare** având ca obiect procedura insolvenței;

un număr de **5 dosare** având ca obiect **pretenții**, în care **R.A.A.Z.L.G.** are calitatea de **reclamantă** ;

un număr de **1 dosar** cu obiect reziliere contract concesiune si pretenții în care

**R.A.A.Z.L.G** are calitatea de **pârâtă**;

### 3.1.6. Analiza financiară si economica, in ansamblu.

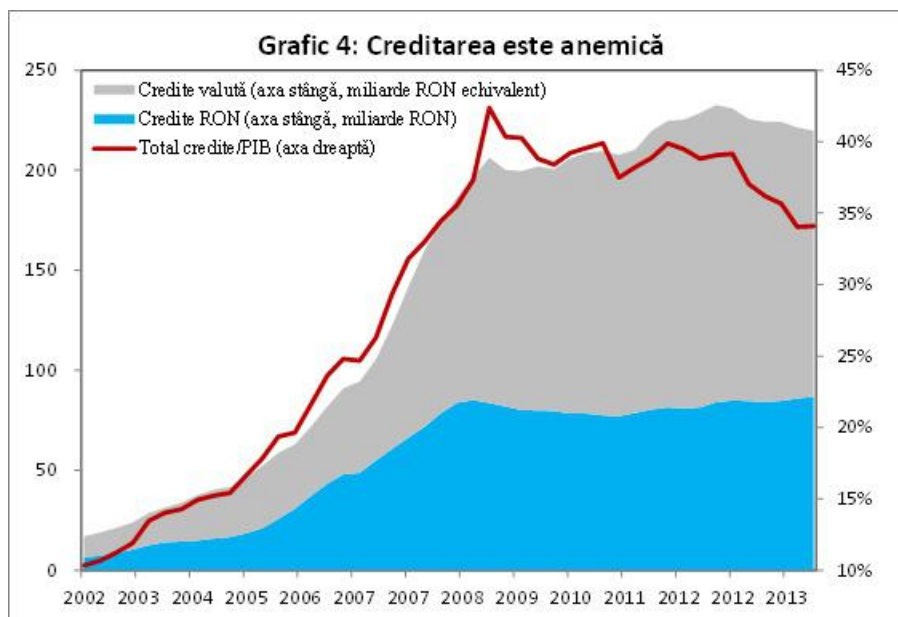
În contextul actual al crizei economico-financiare prelungite și în condițiile în care politica sa de investiții sau de cheltuieli trebuie să fie strâns corelată cu legislația în vigoare în domeniul investițiilor, finanțării, cheltuielilor totale sau salariale pentru întreprinderile publice, **R.A.A.Z.L.G**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

#### Creditarea anemica in Romania

Creditarea este esențială pentru creșterea economică. De multe ori, într-o economie liberă noi investiții și inovații prind viață și formă prin creditare

Dupa socul crizei economice, creditarea da semne de revenire in Romania, inasa deocamdata nu suficient de incurajatoare pentru mediul de afaceri.

Băncile dau vina pe clienți că nu mai iau credite noi, în timp ce clienții stau deoparte pentru că băncile cer dobânzi prea mari în pofida reducerii dobânzii de bază de către Banca Națională. Oricare ar fi adevărul, realitatea este că avem de-a face cu o mare ineficiență în sistemul bancar, din care nimeni nu câștigă: băncile nu câștigă din volumul scăzut de credite, iar firmele și populația nu beneficiază de puterea creditării pentru a-și gestiona mai bine afacerile.



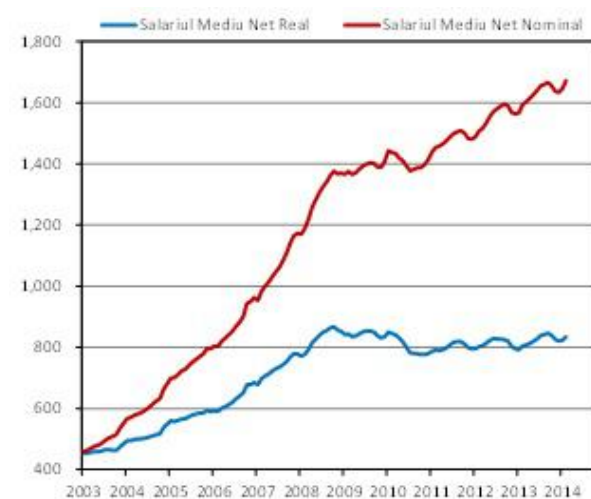
## Reticenta mediului de afaceri la noi investitii

Noua politica fiscala si taxele introduse de guvernul Romaniei – in special taxa pe constructii speciale – au lovit puternic in interesele Zonei Libere Galati, in dubla masura: pe de o parte – a crescut semnificativ povara fiscala suportata anual de Administratia Zonei Libere Galati, iar pe de alta parte au determinat schimbarea sau chiar oprirea planurilor investitionale ale potentialilor clienti, acestia devenin mai reticenti, alegand o atitudine de expectativa in investirea de capital in proiecte in Zona Libera Galati.

## Somajul – nivelul salariilor reale si consumul – factori importanti ai cresterii economice si a investitiilor.

Este cunoscuta importanta forței de muncă și a salariilor pentru stabilitatea economiei naționale. Mai multe locuri de muncă, mai ales combinate cu salarii în creștere, sunt, în orice economie liberă, rețeta cea mai bună pentru stimularea consumului. Criza din 2008 s-a resimțit peste tot atât prin reducerea numărului de angajați, cât și prin tăieri agresive de salarii, ceea ce a dus imediat la o contracție în consum și, evident, la creștere economică negativă. Pe scurt, la recesiune.

Romania are acum un efectiv al salariaților cu aproape 9% sub nivelul din 2008 și la același nivel ca în anul 2003, și avem salarii medii nete reale către mai mici de șase ani încoace (față de o creștere medie anuală de 15% din 2003 până în 2008). De la începutul lui 2011 forța de muncă a început să își revină, însă în prezent abia că se află înapoi la nivelul anului 2003. **Sursă: INS**



Salariul mediu net nominal și real. Medie mobilă pe 3 luni, serii ajustate sezonier. Unitate: RON.

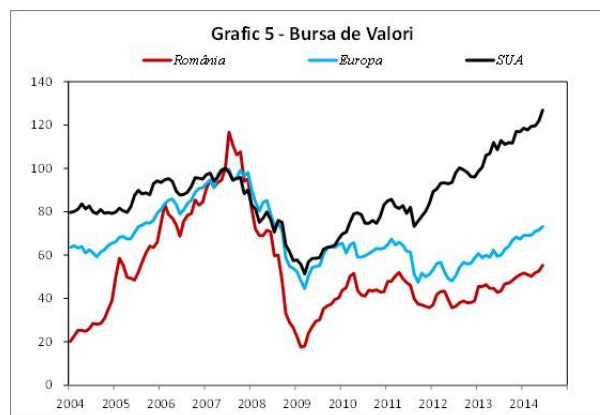
## Bursa de valori – un indicator important al economiei din Romania per ansamblu

Spre deosebire de indicatorii discutați mai sus, ( creditarea, salariile, somajul, consumul, politica fiscala ) care reflectă pulsul economiei din trecutul apropiat, bursa de valori

are avantajul că încorporează un grad de previziune față de viitor. Investitorii cumpără acțiuni când au încredere în viitor și vand imediat cum apar amenințări de natura problemelor economice sau politice.

Bursa de valori reflectă înainte de toate opinia agregată despre mediul economico-politic a investitorilor.

Bursa de valori este o oglindă fidelă a situației economice și a percepțiilor față de viitorul economic. În plus, bursa de valori ne oferă date zilnice, pe când cifrele de la INS sau alte entități publice sunt diseminate cu decalaje de două-trei luni, uneori chiar mai mult.<sup>1</sup>



Sursă: Bursa de Valori București (BVB), Stoxx, Yahoo Finance,

Interactive Data,

Pentru România este folosit indicele BET, pentru Europa Euro Stoxx 50, și pentru SUA indicele S&P. Toți indicii au baza de 100 în luna iunie 2007. Valorile sunt medii lunare, din ianuarie 2004 până în iunie 2014.

Am selectat trei indici de piață bursieră principali, unul pentru România, unul pentru zona euro și unul pentru SUA. Pentru a fi cât mai consistent, toți indicii sunt exprimați în moneda euro. După cum putem vedea, evoluția celor trei indici este similară, urcând și coborând împreună, însă magnitudinea acestor schimbări variază de la indice la indice.

Bursa de valori din România merge mână în mână cu ce am observat în economia reală (indicii de consum, somaj, creditare, consum), depictând o imagine **în cel mai bun caz modestă**.

În România a avut loc o creștere spectaculoasă între 2004 și jumătatea anului 2007 (indicele Bursei de Valori București a crescut de aproape șase ori), apoi, precum graficele cu forța de muncă pe care le-am discutat, toată această creștere s-a evaporat într-un an și jumate. Din 2009 încolo a avut loc o stabilizare și o modestă revenire a pieței, dar valoarea acesteia rămâne cu aproximativ 50% sub nivelul maxim atins în iulie 2007.

În concluzie, economia României nu mai este în criză, în al doilea rând, deși nu mai suntem în criză, revenirea economică de după 2009 lasă cu mult de dorit, mai ales în

<sup>1</sup> În elaborarea prezentului material au fost folosite articole de analiza ale reputatului economist Ștefan Liiceanu - Născut în 1974, București. Studii: Tokyo University of Foreign Studies (limba japoneză, 1994); Yokohama National University (economie, 1995-1999). Master la University of Tokyo (1999-2001), cu specializare în budism și istorie culturală niponă. Burse: bursier al Ministerului de Educație al Japoniei (1994-1999). Bursier al Fundației Itouen (2000-2001). Experiență profesională: Analist principal în domeniul piețelor japoneze la banca Barclays Capital, Tokyo (2001-2011). Grupul Humanitas (2011-prezent).

comparație cu alte țări afectand grav dinamica mediului de afaceri – fapt ce se traduce in investitii straine sau nationale de un nivel anemic – insuficient pentru semnalarea unor efecte mai puternice de revigorare economica.

**Transpuse peste criza politica – militara si in efect, economica din Ucraina si Rusia, ale caror piete contituiau oportunitati pentru Zona Libera Galati, rezultatele slabe ale economiei din Romania sunt si ele o cauza de scadere a apetitului investitorilor catre Zona Libera Galati.**

Regia intocmeste situatiile financiare anuale in conformitate cu standardele de raportare financiara locale in conformitate cu legea contabilitatii 82/1991 republicata si OMFP 3055/2009 pentru aprobarea Reglementarilor contabile conforme cu Directivele Europene, cu modificarile si completarile ulterioare. Situatiile financiare anuale sunt auditate conform legii.

Bugetul anual este supus aprobarii Consiliului de administratie, fiind aprobat prin Hotarare a Consiliului Local Galati; rectificările bugetare urmand acelasi circuit de aprobare.

Situatia economica a regiei, in acest moment, se prezinta astfel:

Nr.crt.	Indicatori	Prevazut	Realizat	%
0	1	2	3	4
<b>I</b>	<b>VENITURI TOTALE ( 1+2 )</b>	373350	436938	117.03
<b>1</b>	Venituri din exploatare (a+b)	350350	396043	113.04
a	din productia vanduta	306600	351730	114.72
	<i>redevente</i>	225000	264930	117.74
	<i>chirii</i>	16600	15538	93.6
	<i>licente, permise</i>	54000	70342	130.26
	<i>prestatii cheiaj</i>	11000	920	83.63
	<i>alte venituri</i>	0	0	0
b	alte venituri din exploatare	43750	44313	101.29
	<i>din amenzi si penalitati</i>	450	210	46.66
	<i>din subventii pentru investitii</i>	41500	41433	99.84
	<i>organizare licitatii</i>	0	0	0
	<i>recuperare energie si apa</i>	1800	2670	148.33
<b>2</b>	Venituri financiare	23000	40895	177.8
	<i>diferente de curs valutar</i>	22000	40003	181.83
	<i>dobanzi depozite</i>	1000	892	89.2
<b>II</b>	<b>CHELTUIELI TOTALE (1+2)</b>	496286	471044	94.91
<b>1</b>	Cheltuieli din exploatare (A+B+C+D)	475286	441809	92.95
<b>A</b>	Cheltuieli cu bunuri si servicii (A1+A2+A3)	74680	63777	85.4
A1	cheltuieli privind stocurile	16700	17648	105.67
	<i>materiale consumabile</i>	1800	1778	98.77
	<i>alte materiale</i>	1000	926	92.6
	<i>tehnica de calcul</i>	0	0	0
	<i>combustibil</i>	1800	1707	94.83

	<i>energie si apa</i>	12100	13237	109.39
A2	cheltuieli privind serviciile executate de terti	5400	1970	36.48
	<i>intretinere si reparatii</i>	3400	446	13.12
	<i>prime asigurare auto</i>	2000	1524	76.2
A3	cheltuieli cu alte servicii executate de terti	52580	44159	83.98
	<i>reclama si publicitate</i>	350	0	0
	<i>protocol</i>	330	20	6.06
	<i>deplasare</i>	600	259	43.16
	<i>taxe postale,telecomunicatii</i>	6400	5586	87.28
	<i>servicii bancare</i>	1300	1166	89.69
	<i>alte cheltuieli cu servicii executate de terti</i>	33800	32134	95.07
	a) paza si protectie	32000	30458	95.18
	b) intretinere tehnica de calcul	1000	880	88
	c) pregatire profesionala	0	0	0
	d) reevaluare	0	0	0
	e) recrutare OUG 109/2011	800	796	99.5
	f) licitatii si anunturi publicitare	0	0	0
	<i>alte cheltuieli</i>	9800	4994	50.95
	a) salubritate	3100	3836	123.74
	b) medicina muncii	0	0	0
	c) topometrie	0	0	0

0	1	2	3	4
	d) securizare dane	500	0	0
	e) diverse (taxa seap, taxe notariale, consultanta)	6200	1158	6.41
<b>B</b>	Cheltuieli cu impozite, taxe, varsaminte	72000	54166	75.23
<b>C</b>	Cheltuieli cu personalul (C1+C2+C3+C4+C5)	266406	263444	98.88
C0	Cheltuieli de natura salariala(C1+C2)	182248	175502	96.29
C1	Cheltuieli cu salariile	172948	167396	96.79
	<i>salarii de baza</i>	114560	114560	100
	<i>sporuri, prime haine</i>	57288	51736	90.3
	<i>bonificatii ccm</i>	1100	1100	100
C2	Bonusuri	9300	8106	87.16
	<i>cheltuieli sociale</i>	500	0	0
	<i>tichete de masa</i>	8800	8106	92.11
C3	Alte cheltuieli (plati compensatorii, etc)	0	0	0
C4	Cheltuieli aferente contractului de mandat si CA	30166	37018	122.71
	<i>contract mandat 2015</i>	2458	2458	100
	<i>contract mandat 2011 *</i>	17208	24190	140.57
	<i>consiliu de administratie + secretar</i>	10500	10370	98.76
C5	Cheltuieli cu asigurarea si protectia sociala	53992	50924	94.32
	<i>asigurari sociale, 15,8%</i>	34154	32233	94.37
	<i>asigurari somaj, 0,5%</i>	1154	936	81.11
	<i>asigurari de sanatate, 5,2%</i>	11220	10630	94.74
	<i>fonduri speciale, AMBP - 0,306% si CM - 0,85%</i>	2468	2325	94.21
	<i>scheme de pensii facultative</i>	4500	4320	96
	<i>creante salariale, 0,25%</i>	496	480	96.77
<b>D</b>	Alte cheltuieli de exploatare - amortizare	62200	60422	97.14

	imobilizari			
<b>2</b>	Cheltuieli financiare	21000	29235	139.21
<b>III</b>	<b>REZULTAT BRUT</b>	-122936	-34106	
	cheltuieli nedeductibile fiscal			
	impozit pe profit			
<b>IV</b>	<b>ALTI INDICATORI</b>			
	Numar mediu de personal	25	25	
	Productivitatea muncii in UM	14934	17478	117.03
	Plati restante	0	0	0
	Creante restante **	264000	313515	118.75
	Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale	1329	1078	81.11

La această dată este destul de greu de anticipat o anumită predictibilitate în evoluția viitoare a veniturilor și rezultatelor **R.A.A.Z.L.G.** Pentru perioada 2015-2018, ca rezultat al analizei financiar-economice se poate prognoza:

<b>Nr. crt</b>	<b>Indicatori</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
1	Venituri totale	2.975.000	3.160.000	3.260.000	3.400.000
2	Cheltuieli totale	2.975.000	2.985.000	2.995.000	3.050.000
3	Rezultat brut	0	175.000	265.000	350.000
4	Impozit pe profit	0	28.000	42.400	56.000
5	Nr de personal	26	26	26	26
6	Productivitatea muncii in UM	114	121	130	131
7	Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale	1.000	960	918	897
8	Plati restante	0	0	0	0
9	Creante restante	264.000	200.000	100.000	80.000

Strategia de administrare a Consiliului de Administrare pentru mandatul 2015-2018, vizează dezvoltarea performanței managementului financiar la un nivel înalt de calitate și profesionalism, precum și îmbunătățirea continuă a performanței managementului operațional în vederea sporirii calității serviciilor oferite și creșterii siguranței în funcționarea pe termen lung în cadrul unei companii sigure, solide și inovatoare.

### **3.2. Analiza S.W.O.T.**

- a) Puncte tari
- b) Puncte slabe
- c) Oportunitati
- d) Amenintari

**a) PUNCTE TARI (STRENGTHS)**

- 1. Situatia financiara si demararea lucrarilor de investitii in infrastructura**
- 2. Politica de preturi si flexibilitatea in negociere**
- 3. Asezarea strategica si elemente de infrastructura**

**1. Situatia financiara si demararea lucrarilor de investitii in infrastructura**

Aceasta s-a concretizat prin adoptarea inca de la inceput a unor masuri concrete pentru ameliorarea situatiei financiare. Astfel, in scurt timp, au fost achitate sume considerabile constand in datoriile restante ale regiei catre bugetele locale si de stat, au fost reduse cheltuielile regiei, si s-a incercat eficientizarea activitatii interne in ideea reducerii costurilor de functionare. Rezultatele pozitive sunt concretizate in situatiile financiare multianuale raportate precum si prin lucrarile de investitii realizate in domeniul facilitatilor de depozitare si infrastructura.

Regia a demarat un program indraznet de investitii in infrastructura, atat pe facilitati de depozitare, cat si pe cai de comunicatii si utilitati - in functie de cerintele concrete ale potentialilor clienti.

În ceea ce privește strategia de viitor imediat, atenția se va concentra pe zona centrală a Platformei I a Zonei Libere considerând că este locul de pornire pentru începerea ocupării în cât mai mare proporție a acesteia.

In continuarea acestor eforturi, se doreste, in perioada 2015-2020, intensificarea eforturilor pentru marirea capacitatii de depozitare marfuri generale, prin construirea a cel puțin o hala noua de depozitare, realizarea utilitatilor ce vor duce la alimentare suprafetelor concesionabile din etapa tinta, fapt ce va duce la cresterea dezirabilitatii in vederea concesionarii, realizarea de noi drumuri interioare de acces - in masura ocuparii suprafetelor concesionate.

**2. Politica de preturi si flexibilitatea in negociere**

In acelasi timp, s-a adoptat o noua strategie in abordarea clientilor, bazata pe introducerea unor politici de preturi flexibile si pe orientarea atitudinii regiei catre cerintele clientilor sai.

Principalul scop declarat al regiei fiind atragerea de investitori pe termen lung, flexibilitatea in negocierea contractelor a constituit un pilon de baza in cautarea indeplinirii acestui scop.

Politica de promovare a serviciilor regiei s-a bazat pe eficienta in costuri, astfel incat cu mijloace financiare mult reduse s-a reusit crearea unor unelte folositoare in activitatea de promovare.

S-a reusit astfel atragerea unor clienti importanti ce au concesionat suprafete mari de teren, concesiuni generatoare de venituri stabile la bugetul regiei atat prin plata redeventelor anuale cat si prin specificul activitatilor economice desfasurate pe bazele licentelor de lucru si permiselor de acces.

In continuare, exista scrisori de intentie de la potentiali clienti pentru concesionare de suprafete mari de teren care vor fi folosite in desfasurarea unor activitati economice

importante si fata de care procedura legala de licitatie concesiuni se afla in curs.

### **3. Asezare strategica si elemente de infrastructura**

In ceea ce priveste infrastructura, Zona Libera Galati beneficiaza de avantajul de a dispune, direct sau imediat adiacent de toate caile de comunicatie existente in afara celei aeriene.

Un atu deloc de neglijat este prezenta caii ferate cu ecartament larg – tip CSI existente in chiar incinta Zonei.

De asemenea, accesul direct la Dunare navigabila maritim cu nave ce pot depasi tonaj net de 7.000 tone, prin cele 3 dane aflate in administrarea Zonei Libere Galati, precum si drumul european adiacent ce face legatura Galati – Punct de trecere a frontierei Giurgiulesti, sunt alte doua avantaje din punct de vedere logistic care pot mari atractivitatea regiei.

#### **b) PUNCTE SLABE (WEAKNESSES)**

- 1. Infrastructura si utilitati insuficient dezvoltate pe terenurile concesionabile;**
- 2. Concurenta directa pe acelasi domeniu de activitate ( Zona Libera Braila) dispune de o infrastructura la facilitati de depozitare mai dezvoltata.**

##### **1. Infrastructura si utilitati insuficient dezvoltate pe terenurile concesionabile.**

Situatia existenta la sfarsitul anului 2004 din punct de vedere al cvasiinexistentei capacitatilor de depozitare si a infrastructurii de comunicatie in interiorul zonei libere a inceput sa fie ameliorata in anii 2005-2007 prin efectuarea de investitii atat din fonduri proprii cat si din finantari externe de la Consiliul Local.

##### **2. Existenta concurentei directe pe acelasi domeniu de activitate ( Zona Libera Braila cu o infrastructura mai dezvoltata) in proximitatea imediata.**

Apropierea dintre cele 2 orase Galati si Braila si, implicit, apropierea celor 2 zone libere, Zona Libera Galati si Zona Libera Braila face ca piata de adresare sa fie divizata. De asemenea, de-a lungul timpului, existenta unei infrastructurii mai dezvoltate a Zonei Libere Braila fata de cea similara din Galati, a dus la o concentrare mai mare a clientilor de nivel mediu si mic catre prima dintre ele. Situatiile ar putea fi remediate in viitorul apropiat prin marirea capacitatii de depozitare in Zona Libera Galati.

#### **c) OPORTUNITATI (OPPORTUNITIES)**

- 1. Directia in care evolueaza tendinta pietei**
- 2. Aspecte / directii care au ramas neexploatate in domeniul de activitate al firmei**
- 3. Aspecte mai putin favorabile concurentei care pot fi exploatare in beneficiul personal**

##### **1. Directia in care evolueaza tendinta pietei**

In lumina integrarii Romaniei in Uniunea Europeana de la 01.01.2007 partea de est a tarii devine granita a UE cu Ucraina, R. Moldova si, indirect, CSI si statele Orientului.

Odata cu unificarea vamala proprie statelor din UE si cu eliminarea taxelor vamale dintre aceste state, se poate estima ca partea de est a tarii si implicit zona Galati vor deveni importante sub aspectul schimburilor economice si al tranzitului vamal intre UE si statele estice.

Prin conjunctura de natura politico-economica de dupa integrarea in Uniune, pe fondul achiesarii tarii noastre la politicile de libertate de miscare a bunurilor, serviciilor, capitalurilor si resurselor umane, ca politici fundamentale ale constructiei europene, barierele vamale



comerciale din partea de vest si sud a Romaniei sunt desfiintate. Astfel, pentru nisa noastra de interes, zonele libere de pe granitele (vest-sud) cu statele UE isi pot pierde, treptat, atractivitatea comerciala ramanand doar cu investitiile majore deja efectuate. Zonele libere din Romania capata astfel o noua orientare, spre comertul cu statele non-UE. Centrul de greutate al acestor schimburi economice, se poate muta, din perspectiva logica si geografica catre zona de Est, implicit mutandu-se si interesul pentru zonele libere din aceasta parte a tarii.

## **2. Aspecte / directii care au ramas neexploatate in domeniul de activitate al firmei**

O directie de actiune care ar putea fi exploatata este nevoia multora din clientii Zonei Libere Galati de servicii teritiare. Serviciile teritiare sunt acele servicii care pot fi prestate ca un accesoriu la oferta principala de servicii a regiei. Aceste servicii pot cuprinde, intr-o enumerare succinta: descarcare, incarcare, motostivuire, etc., servicii care ar putea aduce venituri la buget dar si o fidelizare a clientilor prin satisfacerea completa a nevoilor acestora.

## **3. Aspecte mai putin favorabile concurentei care pot fi exploatate in beneficiul personal**

Inca o data, avantajul pozitiei strategice si a existentei pe teritoriul zonei libere a tuturo cailor de comunicatie, mia putin aero, iese clar in evidenta fata de potentialii concurenti.

### **d) AMENINTARI**

#### **1.Criza financiara globala si evolutia slaba a economiei per ansamblul regiunii geografice in cauza;**

#### **2.Continuarea crizei politico-economice din Ucraina**

#### **3.Masuri de ordin legislativ**

#### **4.Aparitia de noi concurenti pe acealsi areal geografic cu obiecte de activitate asemanatoare.**

#### **1.Criza financiara globala**

Incepand cu sfarsitul anului 2008 si tot anul 2009, situatia economica nationala si internationala s-a degradat in mod accelerat ca urmare a crizei financiare globale care a afectat inevitabil si Romania.

Efectele crizei financiare s-au tradus prin lipsa acuta de lichiditati a agentilor economici, fapt valabil si printre clientii Zonei Libere Galati. De asemenea s-a observat o oarecare stagnare in procesul de investitii datorat tocmai lipsei de lichiditati. Au existat si cativa agenti economici, totusi putini ca numar, care au renuntat in 2009 la colaborarea cu Zona Libera tocmai datorita imposibilitatii de a achita obligatiile financiare prevazute in contracte.

Ritmul de dezvoltare al Zonei Libere Galati depinde strict de ritmul evolutiei economice per ansamblul regiunii geografice din care face parte.

Astfel, cresterea investitiilor in activitati economice de interes pentru regie, creaza oportunitati de captare de noi clienti. Pe de alta parte, stagnarea, sau chiar regresul economic in aceasta regiune poate duce, implicit la stagnare in dezvoltarea companiei.

#### **2. Continuarea crizei politico-economice din Ucraina**

Datorita specificului economic al Zonei Libere Galati – axat in principal pe fructificarea

regimului de zona libera – o mare parte din potentialii clienti sunt interesati de spectrul de business privind operatiunile de import-export si tranzit cu statele din Estul Uniunii Europene – respectiv Ucraina, Republica Moldova, Rusia, etc. De la acutizarea crizei politice – sociale si a conflictelor civile si militare din Ucraina, respectiv de la inceputul anului 2014 – Zona Libera Galati a pierdut oportunitati insemnate de afaceri pe segmentul extracomunitar, fie prin retragerea unor potentiali clienti originari din Ucraina, fie prin replierea planurilor de investitii ale unor potentiali clienti din spatiul Uniunii Europene care au decis sa intre in expectativa si sa suspende negocierile sau concretizarea unor proceduri de concesiune/ semnarea contractelor de concesiune cu Zona Libera Galati

### 3. Masuri de ordin legislativ

Masurile de ordin legislativ care **ar putea constitui** un potential factor de amenintare pentru Zona Libera Galati sunt reprezentate de deciziile autoritatilor locale si centrale de a creste taxele si impozitele pentru companii - fapt ce ar putea duce la scaderea atractivitatii si pierderea interesului investitional pentru regiune, si, implicit pentru dezvoltarea unor noi proiecte in Zona Libera Galati.

### 4. Aparitia de noi concurenti pe aceiasi areal geografic cu obiecte de activitate asemanatoare.

Adaptarea Codului Vamal Roman la cel Comunitar, a adus drept nouitate posibilitatea infiintarii de antrepozite vamale chiar si fara a fi necesar regimul de zona libera.

In acest caz, si datorita disponibilitatii de terenuri libere in vecinatatea regiei, exista posibilitatea aparitiei unei concurente pe o nisa de piata asemanatoare. Deocamdata nu exista semnale asupra unei concurente explicite pe domeniul de activitate studiat.

<b>PUNCTE TARI</b>	<b>PUNCTE SLABE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situatia financiara si demararea lucrarilor de investitii in infrastructura</li> <li>- Politica de preturi si flexibilitatea in negociere</li> <li>- Asezarea strategica si elemente de infrastructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infrastructura si utilitati insuficient dezvoltate pe terenurile concesiunabile;</li> <li>- Concurenta directa pe acelasi domeniu de activitate ( Zona Libera Braila) dispune de o infrastructura la facilitati de depozitare mai dezvoltata.</li> </ul>
<b>OPORTUNITATI</b>	<b>AMENINTARI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directia in care evolueaza tendinta pietei</li> <li>- Aspecte / directii care au ramas neexploatate in domeniul de activitate al firmei</li> <li>- Aspecte mai putin favorabile concurenteii care pot fi exploatare in beneficiul personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criza financiara globala Evolutia negativa a economiei per ansamblul regiunii geografice in cauza;</li> <li>- Criza politica si economica din Ucraina</li> <li>- Masuri de ordin legislativ</li> <li>- Aparitia de noi concurenti pe aceiasi areal geografic cu obiecte de activitate asemanatoare.</li> </ul>

**CONCLUZII ALE ANALIZEI SWOT:** Pe baza elementelor rezultate din analiza SWOT, strategia cea mai eficienta pentru viitorul imediat apropiat este :

**Strategia de tip S/O (puncte tari / oportunitati):** Folosirea strategiei manageriale curente si continuarea lucrarilor de investitii in infrastructura proprie atat din fonduri proprii cat si din fonduri eventual atrase – pe fundamentul unei situatii financiare pozitive in trend crescator pe ultimii doi ani si a situatiei de dezvoltare a mediului economic regional. De asemenea va continua folosirea unei politici de preturi cat mai flexibila ce trebuie adaptata catre negocierea avantajoasa pentru potentialii clienti.

Proiectele noastre de viitor imediat vor fi construite pe modelul oferit de strategia de tip S/O. Astfel, vom incerca sa valorificam punctele tari ale firmei noastre in raport cu oportunitatile mediului extern.

## **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.G în conformitate cu contractele de mandat și prevederile OUG 109/2011 pentru perioada 2015 - 2018. În urma analizei activității R.A.A.Z.L.G 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;

O regie performantă, orientată spre creșterea continuă a plusvalorii pentru acționari, cu afaceri predictibile și profitabile la limita superioară a valorilor permise de reglementări pentru activitățile de bază și respectiv, pe măsura potențialului și riscurilor aferente, pentru alte afaceri complementare, nereglementate.

Politica de diversificare a surselor de finanțare și de optimizare a structurii de capital, avută în vedere de Consiliul de Administrare pentru mandatul 2015-2018, va permite un flux de numerar stabil și mai puțin riscant din perspectiva creșterii perioadei de maturitate medii a surselor de finanțare, optimizării costurilor fixe și variabile de finanțare și echilibrării mixului de valute cu reducerea riscului de volatilitate a cursurilor de schimb valutar.

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 si 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 si criteriile de performanta vor suferi revizuirii anuale.

#### **CRITERII DE PERFORMANȚĂ SPECIFICE anului 2015**

<b>1</b>	<b>Cresterea gradului de ocupare a suprafetelor supuse concesiunii / inchirierii cu 1 % fata de anul 2014.</b>
<b>2</b>	<b>Reducerea creantelor cu 2 % fata de anul 2014.</b>
<b>3</b>	<b>Reducerea cheltuielilor totale la 1000 lei venituri totale cu 1 % fata de anul 2014.</b>
<b>4</b>	<b>Reducerea pierderilor din exploatare cu 1 % fata de anul precedent.</b>
<b>5</b>	<b>Mentinerea indicatorului - Plati restante - la nivelul 0.</b>

Creșterea economică mai accelerată a regiei, astfel incat sa se realizeze in intervalul programat un nivel sustenabil de putere economico-financiara capabil sa contribuie semnificativ la dezvoltarea capacitatii regiei de a deveni un pol regional de crestere economica .

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

Strategiile specifice R.A.A.Z.L.G., cuprinse in prezentul **Plan de Administrare al Consiliului de Administratie**, au fost elaborate cu respectarea viziunii, declaratiei de misiune si a principalelor directii strategice avand ca scop primordial atingerea obiectivelor si a criteriilor de performanta stabilite in contractele de mandat. Acestea au fost structurate in doua categorii: *i)* externe si *ii)* interne, in functie de pozitia lor fata de Companie.

##### **Aspecte externe: Viziunea, misiunea, valori.**

O abordare realista si fezabila pentru convingerea angajatilor si pentru alinierea cu interesele actionarilor este esentiala pentru definirea viziunii fezabile pentru R.A.A.Z.L.G.

Elementele de definire a viziunii R.A.A.Z.L.G sunt:

- **Abordarea realista:** Trebuie sa se tina cont de criteria realiste ce rezulta din pozitia de piata curenta, baza de active, capacitatea de finantare etc;
- **Alinierea cu interesele actionarilor:** Este esentiala alinierea cu interesele actionarilor, in caz contrar va fi imposibil sa se atinga etapa vizionara;
- **Convingerea personalului cheie:** Viziunea trebuie implementata la nivelul intregii regii; personalul cheie trebuie sa fie convins ca viziunea este realista si fezabila.

Nu exista in prezent o formulare clara referitoare la misiunea si viziunea R.A.A.Z.L.G, aceasta fiind necesara pentru a constitui fundamentul unei dezvoltari ulterioare. Consiliul de Administratie propune urmatoarea formulare pentru viziunea, misiunea si valorile regiei:

“Viziunea R.A.A.Z.L.G este de a deveni un lider in promovarea, imbunatatirea utilizarii si la dezvoltarea rationala a bunurilor pe care le are in administrare”.

“Misiunea R.A.A.Z.L.G este sa devina un furnizor de servicii de calitate, sprijin acordat autoritatilor in lupta de combatere a evaziunii fiscale prin specificul rolului sau încredințat și asumat în cadrul politicilor guvernamentale și al angajamentelor României față de UE, preferat de operatorii economici, eficient din punct de vedere economic, indeplinind standardele de mediu si de siguranta prin excelenta operationala si oferind facilitati conexe care sa conduca in final la maximizarea valorii pentru actionari”.

Valorile R.A.A.Z.L.G constau in:

**Integritate:** Personalul R.A.A.Z.L.G actioneaza cu onestitate si trateaza toate partile interesate, utilizand proceduri deschise si transparente, in mod corect si echitabil.

**Ambitie:** R.A.A.Z.L.G se preocupa sa isi amelioreze constant serviciile si sa obtina rezultate pozitive. R.A.A.Z.L.G este o companie inovatoare, dinamica si determinata sa isi atinga potentialul maxim

**Profesionalism:** R.A.A.Z.L.G asigura constant clientilor sai servicii la nivelul asteptarilor acestora.

**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.

**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.G.** 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.G.** 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.G.** 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 amortizări (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

## **IV. Parteneriate, servicii terțiare.**

Datorită experienței sale acumulate și câștigându-și renumele de partener capabil și serios în realizarea angajamentelor sale, **R.A.A.Z.L.G.** 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.

O altă categorie de cerințe ale clienților se situează în categoria nevoilor de servicii terțiare. Acestea sunt acele servicii auxiliare necesare pentru ușurarea și fluidizarea activității economice principale. Cu titlu de exemplu acestea pot fi: servicii de încărcare-descărcare, stivuire, manipulare, transbordare, comisionare vamală, etc. Această categorie de cerințe cuprinde o gamă foarte largă de servicii ce pot fi prestate clienților la costuri atractive și pot constitui un real instrument de atragere și reținere a clienților.

De-a lungul timpului cerința de nevoi terțiare s-a exprimat într-un ritm tot mai accentuat atât la clienții existenți cât și la potențialii clienți care cereau informații despre

posibilitatea de a lucra prin Zona Libera Galati.

#### **V. Respectarea legislației în vigoare privind disciplina financiară în sectorul public, informarea, transparenta, operativitatea, conduita personalului regiei în negociere și relațiile contractuale.**

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

Aceasta categorie de cerințe aduc în prim plan nevoia exprimată de majoritatea celor care au cerut informații despre Zona Libera și de cunoașterea în detaliu a facilităților, modului de lucru și regulementarilor legale ce trebuie respectate atunci când se desfășoară o activitate economică în regim de zonă liberă. În mare parte, cerința de informare este împlinită prin adoptarea unor măsuri sine qua non de marketing. Aceste măsuri, au fost concepute și puse în practică începând din anul 2005 și au constat în dezvoltarea unui site comercial de prezentare bilingv (română și engleză) care conține toate informațiile și legislația la zi privitoare la Zona Libera Galati, de crearea unor CD-uri multimedia de prezentare pe aceeași structură.

O mai bună transparentă în activitate poate fi asigurată și prin explicarea exactă și pe înțelesul fiecărui client a stipulațiilor contractuale pentru a-i aduce la cunoștință cu exactitate și corectitudine semnificația clauzelor contractuale, avantajele legale pe care le-ar putea exploata în relația cu Zona Libera Galati.

#### **VI. Dezvoltarea structurii de marketing**

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

- susține prospectările și cercetările de piață, în vederea identificării oportunităților în sensul promovării și comunicării;
- dezvoltă imaginea **R.A.A.Z.L.G.** 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.

#### **VII. Monitorizarea eficienței, diminuarea sau eliminarea riscurilor interne sau externe în legătură cu activitățile R.A.A.Z.L.G**

##### ***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.G** 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.G**. Pentru a extinde și a îmbunătăți activitatea, **R.A.A.Z.L.G** va implementa o politica de management al riscurilor. Utilizarea managementului de risc va îmbunătăți eficiența și eficacitatea activității **R.A.A.Z.L.G**

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

**R.A.A.Z.L.G** 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.G** și obiectivele fundamentale privind reducerea accidentelor și a poluării vor fi punctul cel mai important al activităților.

OUG 109/2011 prevede o serie de indicatori și criterii de performanță ce trebuie urmăriți. Aceștia sunt:

#### **- Reducerea obligatiilor restante**

La 31/12/2014, societatea nu înregistrează obligatii restante. Prin urmare, acest obiectiv **nu este aplicabil R.A.A.Z.L.G**.

Compania va monitoriza în continuare efectuarea platilor către furnizori și bugetul de stat consolidat în cuantum și la termenele legale, cu scopul de a evita apariția arrieratelor.

#### **- Reducerea pierderilor**

Acest obiectiv **nu este aplicabil** în cazul **R.A.A.Z.L.G**, compania înregistrând profit în prezent și în exercitiile financiare anterioare.

#### **- Creșterea profiturilor**

Creșterea profiturilor poate să fie generate de factori controlabili (de societate) și de factori necontrolabili (externi). Factorii necontrolabili nu pot fi influențați de societate; dintre aceștia enumerăm:

- Creșterea traficului de marfuri în zona liberă;
- Existența surselor de finanțare pentru finalizarea/începerea unor proiecte de investiții care să conducă la creșterea atractivității infrastructurii;

Principalul factor controlabil limitat este reprezentat de tarife; limitările în această privință țin cont atât de poziția regiei pe piață cât și de limitările inerente asociate suportabilității de către client (există o relație inversă între nivelul tarifelor și atractivitatea utilizării infrastructurii).

Principalii factori controlabili sunt legați de cheltuielile operationale. În unele cazuri există limitări legate de:

- Pretul energiei electrice, combustibililor și a altor utilități;
- Evoluția unor tarife la servicii prestate de terți, funcție de situația competitivă pe anumite piețe.

Nu în ultimul rând, trebuie remarcat că în urma implementării unor programe ambițioase de investiții, unele elemente se vor regăsi ca active în domeniul privat al regiei ce vor fi supuse din punct de vedere contabil amortizării și depreciării. Cheltuielile cu



amortizarea si deprecierea este de natura a crea resursele pentru alte investitii si are un impact fiscal favorabil, insa va conduce la diminuarea rezultatului contabil.

De asemenea, eventual utilizare a resurselor atrase imprumutate va contribui la diminuarea profitului net prin impactul cheltuielilor cu dobanzi si comisioane in profitul net.

## **5.DISPOZITII FINALE**

In baza planului de administrare, Directorul general va intocmi planul de management ce va cuprinde:

- Planuri de actiuni detaliate in vederea atingerii obiectivelor si criteriilor de performanta;
- Plan de implementare detaliat a strategiei/ planului de administrare propus de Consiliul de Administratie si aprobat de Consiliul Local Galati ;
- Indicatori si criterii de performanta detaliate care sa fie consistent cu indicatorii si criteriile de performanta stabiliti in Planul de administrare.

Planul de administrare va fi monitorizat conform prevederilor din OUG 109/2011. In situatia in care OUG 109/2011 va fi amendata/modificata/completata, prevederile referitoare la monitorizare vor fi implementate.

Consiliul de Administratie va pregati rapoartele cerute de lege si va face referire in cadrul acestor rapoarte la modul in care decurge implementarea planului de administrare cu privire la:

- Stadiul implementarii planului;
- Realizarea unor obiective strategice suplimentare;
- Motivele nerealizarii unora din masurile propuse;
- Modul in care sunt atinse obiectivele si criteriile de performanta.

Aprobat in sedinta Consiliului de administratie, al RA Administratia Zonei libere Galati, din data de 09 aprilie 2015.

**Presedinte Consiliul de Administratie  
RA Administratia Zonei libere Galati**

DI. DOCAN STERIAN