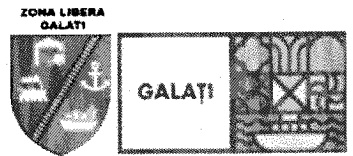


R.A. ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI

Str. Alexandru I. Cuza nr. 45 bis, bl. Cristal, 800216, Galați - România

T: 0236 411 222; F: 0236 414 929 | J17/10001/1994 - RO5796753

E-mail: office@zlgalati.ro; www.zlgalati.ro



PLAN DE ADMINISTRARE

**AL REGIEI AUTONOME
ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GALATI
2020-2023**

- întocmit în 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

4. Guvernanța corporativă

- 4.1 Principii fundamentale

- 4.2 Componenta de administrare

- 4.2.1 Concluziile analizei diagnostic a societății

- 4.2.2 Sinteza analizei cadrului contextual și analiza SWOT a societății

- 4.2.3 *Strategii de administrare pentru atingerea obiectivelor și a criteriilor de performanță*

- Obiective și criterii de performanță conform contractului de administrare*

4.3 Componenta de Management

- 4.3.1. Strategii de administrare pentru îndeplinirea obiectivelor și criteriilor de performanță
- 4.3.2 Viziunea autorității publice tutelare și așteptările formulate de către acționari.

5. Dispozitii finale.

1. Introducere.

1.1 Cadrul legal.

Planul de Administrare a fost elaborat de Consiliul de Administrație al Regiei Autonome "Administrația Zonei Libere Galati", ("R.A.A.Z.L.G."), numit în baza Hotararii Consiliului Local Galati nr. 493/31.10.2019 în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/30.11.2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice (publicata în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 883 din 14.12.2011), cu modificările și completările ulterioare.

Potrivit art. 13 din OUG 109/2011, în termen de maximum 30 de zile de la data numirii sale, consiliul de administrație elaborează o propunere pentru componenta de administrare a planului de administrare în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari. Componenta de administrare se completează cu componenta managerială elaborată conform prevederilor art. 22 alin. (1). Planul de administrare se supune analizei consiliului de administrație al regiei autonome și se aprobă prin decizie a acestuia. În termen de 5 zile de la aprobarea planului de administrare, conform art. 22 alin. (3), prin grija președintelui consiliului de administrație, indicatorii de performanță financiari și nefinanciari rezultați din planul de administrare se transmit la autoritatea publică tutelară, în vederea negocierii și aprobării.

Conform art. 22 din OUG 109/2011, în termen de 60 de zile de la numire, directorii elaborează și prezintă consiliului de administrație o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari iar aprobarea componentei de management și a planului de administrare în integralitate de către consiliul de administrație se realizează în termen de maximum 20 de zile de la data depunerii propunerii.

Planul de Administrare reflectă politica generală a Consiliului de Administrație și are la bază principiile guvernantei 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 Administratia Zonei Libere Galati 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 2020-2023 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.

Beneficiari:	Consiliul Local Galati, Autoritate tutelara.
Elaborat de:	Consiliul de Administrație al Regiei Autonome “Administrația Zonei Libere Galati”. CIUCA RODICA STROEA ADRIAN MARIN ROMEO COMAN LAURA ANGELICA
Aprobat	Consiliul Local Galati

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 Bazinul Nou nr. 20, 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, infiintată 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 economice 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 între 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 viceconsulat cu sediul in orasul de

la Dunare.

Tradiția de comerț liber a acestei regiuni din Europa începe din 1837, data la care Galați dobândește statutul de Porto Franco – port comercial liber de o importanță covârșitoare în economia țării. Tradiția liberului comerț al orașului continuă astăzi 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 în acest context prin principalele momente și oportunități oferite de-a lungul evoluției sale.

Zona Liberă Galați a fost înființată prin Hotărârea Guvernului României nr.190 din 26 aprilie 1994 și se întinde pe o suprafață de 126 ha., organizată în două platforme.

Delimitarea geografică a Zonei Libere Galați este următoarea:

Platforma nr. I - în suprafața de 116 ha, delimitată astfel:

- la est - canalul magistral de irigație Lunca;
- la sud - Societatea Comercială « Unicom Oil Terminal » S. A. și fluviul Dunarea;
- la vest - drumul de legătură între strada Calea Prutului și Dunare;
- la nord - strada Calea Prutului.

Platforma nr. II - în suprafața de 10 ha, delimitată astfel:

- la est - Societatea Comercială Unicom Oil Terminal - S.A.;
- la sud - fluviul Dunarea;
- la vest - linia care delimitează dana 50 de dana 51;
- la nord - Societatea Comercială "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 metalurgică, 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 hala pentru productia si comercializarea produselor siderurgice în Zona Liberă Galati.
- SC PORT BAZINUL NOU SA. - prin pozitionarea sa geografica, Portul Bazinul Nou este un important punct strategic, care asigura conexiunea între statele C.S.I. si Europa si este cel mai mare port la Dunare, furnizand servicii de expeditii si navlosire pentru o mare varietate de produse.
- SC MAIRON SA – depoziteaza si distribuie produse metalurgice plate, tevi, otel, profile laminate la cald, desfasurand in acelasi timp si activitati de procesare si servicii.

Regia Autonoma "Administratia Zonei Libere Galati" are ca obiect general de activitate administrarea si exploatarea suprafetei declarate zona libera in scopul promovarii schimburilor internationale si al atragerii de capital strain si autohton pentru introducerea tehnologiilor noi, precum si pentru sporirea posibilitatilor de folosire a resurselor economiei nationale/locale.

Regia Autonoma "Administratia Zonei Libere Galati", in calitate de administrator a bunurilor din patrimoniul sau, are, in principal, urmatoarele atributii:

- ❖ raspunde de respectarea reglementarilor legale aplicabile in realizarea obiectului sau de activitate si controleaza felul in care persoanele care activeaza in zona libera respecta prevederile legale care se aplica in aceasta zona;
- ❖ concesioneaza si inchiriaza terenuri si constructii din Zona libera Galati persoanelor fizice si juridice, romane sau straine, in conditiile prevazute de lege;
- ❖ administreaza si asigura exploatarea platformelor, magaziiilor, instalatiilor, utilajelor, cladirilor social-administrative, grupurilor sociale, statiilor de transformare, suprafetelor de teren si a altor imobile aflate in dotare proprie;
- ❖ asigura repararea si intretinerea constructiilor si instalatiilor pe care le administreaza;
- ❖ asigura intretinerea in stare de functionare a unitatilor privind furnizarea de apa, agent termic si energie electrica;
- ❖ asigura intretinerea cailor rutiere de acces;
- ❖ asigura salubritatea cladirilor si constructiilor situate in Zona libera Galati si preluarea reziduurilor petroliere, menajere si industriale;
- ❖ avizeaza si coordoneaza realizarea activitatilor in Zona libera Galati prin eliberarea de licente tuturor utilizatorilor zonei libere - agenti economici, persoane fizice si juridice, romane sau straine -, in scopul dezvoltarii echilibrate a zonei, evitarii concurentei neloiale si protejarii mediului

ambiant;

- ❖ in calitate de administrator al Zonei libere Galati, insoteste echipele care controleaza mijloacele de transport maritim sau fluvial la trecerea frontierei;
- ❖ avizeaza documentatiile tehnice si proiectele de executie ale noilor obiective economice realizate prin mijloace proprii de catre agenti economici romani sau straini ori in cooperare cu acestia, in conformitate cu legislatia in vigoare, in scopul dezvoltarii echilibrate a Zonei libere Galati si al protectiei mediului ambiant;
- ❖ asigura aplicarea normelor de protectie a muncii si a mediului inconjurator, a normelor de igiena si de prevenire si combatere a bolilor transmisibile si controleaza 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 și locale. Context economic-social.

R.A.A.Z.L.G., i-a revenit un rol deosebit în ansamblul politicilor guvernamentale locale și are ca obiectiv principal atragerea investitorilor, străini și români, în vederea dezvoltării de activități 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 să fie 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 universități) care pot contribui la sporirea volumului de forță de muncă înalt calificată în aproape orice domeniu al economiei. De asemenea, există licee și școli tehnice care pot furniza forța de muncă calificată în diverse domenii de activitate economică.

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 vama 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 poziția strategică la granița de Est a Uniunii Europene cu acces rapid și eficient la pietele de consum din Europa și Orient, acces facil la cai de comunicație terestre și navale, terenuri libere pentru orice tip de investiții la preturi competitive, facilități economico-fiscale avantajoase pentru dezvoltarea unei afaceri, deschidere totală la orice idei și propuneri din partea clienților noștri, standarde înalte în relațiile cu clienții.

Economia globală s-a deteriorat semnificativ începând cu anul 2009, iar revenirea se anunță a fi neuniformă. Creșterea economică se așteaptă să se mențină în 2015, dar neuniform pe plan internațional. Menținerea creșterii este estimată a fi atât rezultatul pachetelor de măsuri fiscale adoptate de autorități, cât și ca urmare a începerii revigorării activității sectorului privat, însă viabilitatea acestei reveniri rămâne afectată de incertitudini pe termen scurt.

Deși se preconizează o revenire a creșterii economice, regia trebuie să acționeze cu prudență 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 și 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 industrială siderurgică din Europa;
- Santierul Naval DAMEN, al doilea santier naval ca marime din Romania cu capabilitati 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 și 5 ani, de asemenea, cu posibilitate de prelungire.

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 totala de 1200 mp precum și platforme betonate în suprafață totala 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.

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 membrii, persoane fizice, desemnați potrivit prevederilor O.U.G nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, din care:

- 3 membri selectați, persoane cu experiență în administrarea/managementul regiilor autonome si al societăților comerciale inclusiv societăți comerciale din sectorul privat;
- 1 membru selectat, reprezentant al autorității tutelare Consiliul Local Galati;
- 1 membru selectat, reprezentant al Ministerului Finanțelor Publice;

Numirea membrilor Consiliului de Administrație s-a facut cu respectarea prevederilor O.U.G nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice. Membrii Consiliului de Administrație sunt numiți pentru o perioada 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.

Directorii selectați și numiți de către Consiliul de Administrație ai R.A A.Z.L.G în urma derulării procedurii de selecție, în conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 cu modificările și completările ulterioare, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice sunt:

- Directorul General
- Directorul Economic

Consiliul de Administrație a delegat conducerea societății, în conformitate cu prevederile legale în vigoare și cu contractul de mandat, Directorului General și Directorului Economic

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 si de sistem prin intermediul cărora se asigură:

- ❖ respectarea normelor stabilite de regie și utilizarea consecventă a acestora, procesele implementate în cadrul acestei aplicații desfășurându-se într-un flux de activități predefinite, cu reguli bine determinate, conform acestor proceduri;
- ❖ reducerea volumului de documente semnate în format hârtie necesare comunicării diverselor decizii către angajații regiei;
- ❖ acuratețe în înregistrarea datelor/crearea documentelor având câmpuri prestabilite, de format pre-definit, cu caracter de obligativitate în completare, ceea ce are impact în scăderea costurilor indirecte datorate erorii umane;
- ❖ implementarea de reguli și restricții de administrare;
- ❖ vizibilitatea procedurilor specifice 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 - implicit 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 prestatiilor 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.
 - ◆ concesiunea /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 în apropiere, pentru situatiile când 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 rusesesc) care traverseaza teritoriul Zonei Libere - putand deservi clientii acesteia, dar si situarii pe malul fluviului Dunarea si disponand 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 detrimentul 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 pietelor 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.

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, economia românească a cunoscut perioade de recesiune care au alternat cu perioade de relativă creștere, la ritmuri mai reduse decât în deceniul precedent. Reuniunile recente ale șefilor Băncilor Centrale și Miniștrilor de Finanțe la FMI și Banca Mondială, ca și raportul anual UNCTAD, referitor la comerț și dezvoltare arată fără drept de apel o scădere

importantă a economiilor, cu o rată globală de la 3% în 2018 la 2,3% anul acesta, cea mai joasă rată de creștere de la criza economică din 2009 a produselor derivate în SUA și a datoriilor suverane în Europa, când a înregistrat 1,7%. Potrivit datelor venite de pe toate meridianele, **lumea intră în criză globală anul viitor**, în condițiile în care multe dintre statele dezvoltate ale lumii au intrat deja în recesiune tehnică. Cele 189 state membre ale FMI confirmă pe deplin această perspectivă, chiar dacă **impactul este inegal asupra diferitelor state**, în funcție de structura economică și modul de adaptare la criza din 2009.

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).

Rezultatele obținute, în perioada analizată, reflectă eficiența măsurilor bazate în principal pe reducerea cheltuielilor și creșterea rapidă a veniturilor.

Cu sprijinul Consiliului Local și a Primăriei Galați, prin alocarea de fonduri, s-au putut continua investițiile în cadrul proiectului **"Amenajare Zona Libera Galați"**, prin executarea următoarelor lucrări:

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

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 **4 dosare** având ca obiect procedura insolventei;
- un număr de **2 dosare** având ca obiect **pretenții**, în care **R.A.A.Z.L.G.** are calitatea de **reclamantă** ;
- un număr de **1 dosar** cu obiect constatarea unor drepturi în care **R.A.A.Z.L.G.** are calitatea de **pârâtă**;
- un număr de **2 dosare** cu obiect plangere contravențională în care **R.A.A.Z.L.G.** are calitatea de **reclamantă**;

3.1.6. Analiza financiară și economică, în 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 în Romania, insa 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.

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 incorporează un grad de previziune față de viitor. Investitorii cumpără acțiuni când au încredere în viitor și vand imediat cum apar amenintari 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.

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.**

Transpuse peste criza politica – militara si in efect, economica din Ucraina si Rusia, ale caror piețe contituiiau 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.

4. Guvernanța corporativă

4.1 Principii fundamentale

Având în vedere principiile guvernanței corporative dezvoltate de către Organizația pentru Dezvoltare și Cooperare Economică – OECD, la nivel național O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare definește guvernanța corporativă a întreprinderilor publice ca fiind “ansamblul de reguli care guvernează sistemul de administrare și control în cadrul unei întreprinderi publice, raporturile dintre autoritatea publică tutelară și organele întreprinderii publice, dintre consiliul de administrație sau de supraveghere, directori sau directorat, acționari și alte persoane interesate”.

Aceste principii determină eficiența și eficacitatea mecanismelor de control adoptate cu scopul de a proteja și a armoniza interesele tuturor categoriilor de participanți la activitatea desfășurată de societate - acționari, administratori, directori, conducători ai diverselor structuri ale societății, angajați și organizațiile care le reprezintă interesele, clienți și parteneri de afaceri, autorități centrale și locale etc.

Guvernanța corporativă la nivelul RA A.Z.L.G descrie totalitatea principiilor ce stau la baza cadrului de administrare prin care regia este condusă și controlată, fiind organizată și desfășurându-se în concordanță cu cadrul legislativ din România, respectiv H.G. nr. 190 din 26 aprilie 1994 privind infiintarea Zonei libere Galati si a Regiei Autonome "Administratia Zonei Libere Galati" și Ordonanța de Urgență nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

4.2 Componenta de administrare

4.2.1.Misiunea de administrare

Societatea R.A. Administrația Zonei Libere Galați, Județul Galați are sediul în Municipiul Galati, localitatea Galați, str.Bazinul Nou nr.20 și sediul social în Galați str. Al. I. Cuza, nr. 45 bis, bloc

Cristal, ap.1-2, cod unic de înregistrare fiscală RO5796752, număr ORC J17/10001/1994.

Societatea a fost înființată în baza H.G. 190 din 26 aprilie 1994, privind înființarea Zonei Libere Galați și a R.A. „Administrația Zonei Libere Galați”.

R.A. ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI este persoană juridică română, cu capital integral de stat are formă juridică de regie autonomă, ce funcționează pe principiul autogestiuunii și autofinanțării, aflată sub autoritatea Consiliului Local al Municipiului Galați și își desfășoară activitatea în conformitate cu Legea nr. 15/1990 cu modificările ulterioare, privind reorganizarea unităților de stat ca regii autonome și companii naționale.

R.A. Administrația Zonei Libere Galați a fost înființată în scopul promovării schimburilor internaționale și al atragerii de capital străin pentru introducerea tehnologiilor noi, precum și pentru sporirea posibilităților de folosire a resurselor economiei naționale, în porturile maritime și în cele fluviale ale României, în lungul Canalului Dunare - Marea Neagră, al altor canale navigabile și în teritoriile din apropierea punctelor de trecere a frontierei se poate institui regimul de zonă liberă (*art. 1 din Legea nr. 84/1992 privind regimul zonelor libere*).

Zona liberă este o zonă geografică a teritoriului României, în care operatorii desfășoară activități, iar mărfurile, mijloacele de transport și alte bunuri se supun prevederilor Legii nr. 86/2006 privind Codul vamal al României, cu modificările ulterioare. Supravegherea vamală se face numai la limita zonelor libere (*art. 2 din Legea nr. 84/1992 privind regimul zonelor libere*).

Obiectivele și atribuțiile prevăzute în actele normative în baza cărora funcționează entitatea:

În baza H.G. nr. 190/1994 privind înființarea Zonei Libere Galați și a Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Galați, a fost instituit regimul de zonă liberă în municipiul Galați pe o suprafață de 136,98 ha. Ulterior suprafața a fost modificată prin hotărâri ale autorității locale astfel în prezent suprafața administrată este de 127,7694 ha potrivit H.C.L. Galați 28/2018 privind modificarea și completarea art. 1 din HCL nr. 550/20.11.2003 privind darea din administrarea Consiliului Local Galați în administrarea Regiei Autonome “Administrația Zonei Libere Galați” a unui teren în suprafață de 139,0162 ha.

Regia Autonomă "Administrația Zonei Libere Galați" are ca obiect de activitate administrarea și exploatarea suprafeței declarate zonă liberă fiind administratorul bunurilor din patrimoniul său. În exercitarea dreptului de administrare, regia folosește bunurile pe care le are în patrimoniu în scopul realizării obiectului său de activitate și beneficiază de rezultatele utilizării acestora, potrivit legislației în

vigoare.

Potrivit art. 7 din anexa nr. 2 (regulamentul de organizare și funcționare a Zonei libere Galați) la H.G. nr. 190/1994 privind înființarea Zonei libere Galați și a Regiei Autonome "Administrația Zonei Libere Galați", în calitate de administrator al bunurilor din patrimoniul său, entitatea are următoarele atribuții:

- a) 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;
- b) concesionează și închiriază terenuri și construcții din Zona liberă Galați persoanelor fizice și juridice, române sau străine, în condițiile prevăzute de lege;
- c) administrează și asigură exploatarea platformelor, magaziilor, instalațiilor, utilajelor, clădirilor social-administrative, grupurilor sociale, stațiilor de transformare, suprafețelor de teren și a altor imobile aflate în dotare proprie;
- d) asigură repararea și întreținerea construcțiilor și instalațiilor pe care le administrează;
- e) asigură întreținerea în stare de funcționare a unităților privind furnizarea de apă, agent termic și energie electrică;
- f) asigură întreținerea căilor rutiere de acces;
- g) asigură salubritatea clădirilor și construcțiilor situate în Zona liberă Galați și preluarea reziduurilor petroliere, menajere și industriale;
- h) înregistrează situația statistică a datelor de producție și financiare ale agenților economici care utilizează Zona liberă Galați;
- i) 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;
- j) stabilește, potrivit reglementărilor legale, tarifele minime anuale pentru toate activitățile pe care le desfășoară în interiorul Zonei libere Galați sau în legătură cu aceasta, pe baza analizei complete și comparative, și le supune aprobării consiliului de administrație al regiei;
- k) în calitate de administrator al Zonei libere Galați, însoțește echipele care controlează mijloacele de transport maritim sau fluvial la trecerea frontierei;
- l) 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;

m) asigură aplicarea normelor de protecție a muncii și a mediului înconjurător, a normelor de igienă și de prevenire și combatere a bolilor transmisibile și controlează modul de respectare a acestor norme;

n) organizează activitatea de prevenire și stingere a incendiilor;

o) întocmește, supune spre aprobare și execută, conform legii, bugetul de venituri și cheltuieli pentru activitatea proprie;

p) informează periodic sau la cererea Ministerului Transporturilor, prin Agenția Zonelor Libere, asupra activităților desfășurate în Zona liberă Galați și a eficienței acestora;

r) elaborează studii și programe privind proporțiile, nivelurile și ritmurile de dezvoltare, modernizare și sistematizare a Zonei libere Galați;

s) organizează și desfășoară activitatea de pază și control la porțile de acces și pe întreg teritoriul Zonei libere Galați.

În Zona liberă Galați se pot desfășura următoarele activități conform prevederilor art. 7 din anexa nr. 2 la H.G. nr. 190/1994:

a) manipularea, depozitarea, sortarea, măsurarea, ambalarea, condiționarea, asamblarea, prelucrarea, fabricarea, marcarea, testarea, licitarea, vânzarea-cumpărarea, expertizarea, repararea, dezmembrarea mărfurilor, transportul și expedițiile interne și internaționale;

b) organizarea de expoziții;

c) organizarea operațiunilor de bursă și financiar-bancare cu avizul Băncii Naționale a României;

d) înființarea de cantine și restaurante, precum și de magazine de desfacere sau comercializare "en gros" sau "en detail", în perimetrul zonei libere;

e) închirierea sau concesiunea clădirilor, terenurilor, spațiilor de depozitare și a spațiilor neamenajate din zona liberă, destinate construirii de obiective economice;

f) controlul calitativ și cantitativ al mărfurilor;

g) aprovizionarea mijloacelor de transport care operează în Zona liberă Galați;

h) prestări de servicii, precum și alte activități specifice regimului de zona liberă.

4.2.2 Directii principale

- Intocmeste si executa, potrivit legii, bugetul de venituri si cheltuieli pentru activitatea regiei;
- Organizeaza si exercita prin compartimentele proprii de specialitate controlul activitatii din punct de vedere organizatoric, economic si financiar;
- Coordoneaza activitatea regiei aproband proceduri de lucru, cu respectarea legislatiei in vigoare;
- Asigura urmarirea executiei si punerii in functiune a obiectivelor de investitii in conformitate cu hotararile luate in Consiliul de Administratie si cu cele ale Consiliului Local Galati ;
- Incheie si deruleaza relatii contractuale cu beneficiarii de servicii, cu respectarea legislatiei in vigoare;
- Aproba efectuarea varsamintelor la bugetul statului si bugetul asigurarilor sociale si a fondurilor special;
- Asigura perfectionarea profesionala a personalului conform cerintelor impuse de activitatile desfasurate.

4.2.3. Obiective strategice

- Cresterea eficientei economice si a sustenabilitatii financiare a societatii prin optimizarea costurilor si maximizarea veniturilor, in scopul asigurarii continuitatii activitatii ;
- Modernizarea si imbunatatirea serviciilor prin asigurarea utilitatilor necesare desfasurarii activitatii chiriasilor si concesionarilor din zona libera;
- Orientarea catre client prin cresterea gradului de incredere al clientilor si pentru asigurarea unei transparente legate de actiunile intreprinse;
- Cresterea competentei profesionale prin corecta dimensionare , informare si motivare a personalului societatii;
- Grija pentru mediu prin eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului.

4.2.4. Analiza indicatorilor economico-financiari

Regia intocmeste situatiile financiare anuale in conformitate cu standardele de raportare financiara locale in conformitate cu legea contabilitatii 82/1991 republicata si OMFP 1802/2014 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 cumulate preliminara la data de 31.12.2019

Nr.crt.	Indicatori	Realizat 31.12.2018	Prevazut 31.12.2019	Realizat 31.12.2019	%
0	1	2	3	4	5=4/3
I	VENITURI TOTALE (1+2)	3156710	3266620	3248518	99,45
1	Venituri din exploatare (a+b)	2941171	3131620	3141108	100,30
a	din productia vanduta	2631208	2800620	2811640	100,39
	redevente	2025555	2090000	2133717	102,09
	chirii	208237	283620	163805	57,76
	licente, permise	342297	356000	382602	107,47
	prestatii cheiaj	55119	71000	131516	185,23
	alte venituri	0	0	0	0,00
b	alte venituri din exploatare	309963	331000	329468	99,54
	din penalitati	34699	10000	55477	554,77
	din subventii pentru investitii	248598	250000	248598	99,44
	organizare licitatii	0	3000	249	8,30
	recuperare energie si apa; debite,vanz. active	26666	68000	25144	36,98
2	Venituri financiare	215539	135000	107410	79,56
	diferente de curs valutar	117105	125000	104945	83,96
	dobanzi depozite	98434	10000	2465	24,65
II	CHELTUIELI TOTALE (1+2)	3214719	3263250	3235994	99,16
1	Cheltuieli din exploatare (A+B+C+D)	3082911	3156250	3141724	99,54
A	Cheltuieli cu bunuri si servicii (A1+A2+A3)	485831	380150	374509	98,52
A1	cheltuieli privind stocurile, din care	82656	84000	90728	108,01
a	materiale consumabile si alte mat.	26272	20000	20467	102,34
b	combustibil	8818	9000	8684	96,49
c	energie si apa	47566	55000	61577	111,96
A2	cheltuieli privind serviciile ex.e de terti	16457	22110	17949	81,18
	intretinere si reparatii	7782	15610	14339	91,86
	prime asigurare auto	8675	6500	3610	55,54
A3	cheltuieli cu alte servicii executate de terti	386718	274040	265832	97,00
	reclama si publicitate	4951	5200	5189	99,79
	protocol	350	500	264	52,80
	sponsorizare	1200	0	0	
	deplasare	7982	6000	4783	79,72
	taxe postale,telecomunicatii	34922	36000	34786	96,63
	servicii bancare	9015	9200	7242	78,72
	alte cheltuieli cu servicii executate de terti	308298	196240	190910	97,28
	a) paza si protectie	280320	185000	180298	97,46
	b) intretinere tehnica de calcul	7000	1390	1386	99,71
	c) pregatire profesionala	1818	4000	1130	28,25
	d) reevaluare	2500	2725	3525	129,36
	e) recrutare OUG 109/2011	0	0	1510	
	f) licitatii si anunturi publicitare	16660	3125	3061	97,95
	alte cheltuieli	20000	20900	22658	108,41
	a) salubritate	7745	8500	9394	110,52

PLAN DE ADMINISTRARE RA ADMINISTRATIA ZONA LIBERA GALATI 2020-2023

	b) medicina muncii	2000	2000	1992	100,00
	c) topometrie	800	0	0	
	d) securizare dane	0	0	0	
	e) diverse (taxa seap, taxe notariale, consultanta)	9455	10400	11272	108,38
B	Cheltuieli cu impozite, taxe, varsaminte *	195046	197000	191678	97,30
C	Cheltuieli cu personalul (C1+C2+C3+C4+C5)	2029200	2059600	2038312	98,97
C0	Cheltuieli de natura salariala(C1+C2)	1699633	1727600	1732086	100,26
C1	Cheltuieli cu salariile	1579953	1638600	1643618	100,31
	salarii de baza	1003038	1044600	1046474	100,18
	sporuri, prime	478800	497000	500144	100,63
	bonificatii ccm	98115	97000	97000	100,00
C2	Bonusuri	119680	89000	88468	99,40
	cheltuieli sociale	13100	14000	15149	108,21
	<i>cheltuieli participare profit</i>	32165	0	0	
	<i>tichete de masa</i>	74415	75000	73319	97,76
C3	Alte cheltuieli (plati compensatorii, etc)	0	0	0	
C4	Chelt. aferente contractului de mandat si CA	257712	255000	233745	91,66
	<i>director general</i>	172800	165000	165189	100,11
	<i>consiliu de administratie + secretar</i>	84912	90000	68556	76,17
C5	Cheltuieli cu asigurarea si protectia sociala:	71855	77000	72481	94,13
	contributia asiguratorie de munca	42287	44450	42409	95,41
	chelt.pensii facultative	29568	32550	30072	92,39
D	Alte cheltuieli de exploatare	405723	519500	536918	103,35
	amortizare imobilizari	405723	494000	536631	108,63
	alte cheltuieli, amenzi	0	25500	287	1,13
E	Ajustari si deprecieri pentru pierdere si provizioane:	-32889	0	307	
	Cheltuieli	0	0	307	
	venituri din provizioane	32889	0	0	
2	Cheltuieli financiare	131808	107000	94270	88,10
III	REZULTAT BRUT	-58009	3370	12524	

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 2020-2023, ca rezultat al analizei financiar-economice se poate prognoza:

INDICATORI	Estimări an 2020 Mii lei	Estimări an 2021 Mii lei	Estimări an 2022 Mii lei	Estimări an 2023 Mii lei
1	2	3	4	5
VENITURI TOTALE	3447	3430	3455	3480
Venituri totale din exploatare, din care:	3312	3297	3320	3342
Venituri financiare	135	133	135	138
Venituri extraordinare				
CHELTUIELI TOTALE	3435	3426	3446	3472
Cheltuieli de exploatare, din care:	3341	3330	3346	3366
Cheltuieli financiare	94	96	100	106
Cheltuieli extraordinare				
REZULTATUL BRUT (profit/pierdere)	12	4	9	8
SURSE DE FINANȚARE A INVESTIȚIILOR, din care:	3888	3206	5206	1160
Alocații de la buget	3413	3000	5000	1000
CHELTUIELI PENTRU INVESTIȚII	3888	3206	5206	1160
DATE DE FUNDAMENTARE				
Nr. de personal prognozat la finele anului	23	24	24	24
Nr. mediu de salariați total	23	23	23	23
Productivitatea muncii în unități valorice pe total personal mediu (mii lei/persoană)	137	136	137	139
Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale	997	999	997	997
Plăți restante	0	0	0	0
Creanțe restante	116	117	116	115

Strategia de administrare a Consiliului de Administrare pentru mandatul 2020-2023, 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.

5. Realizarea diagnosticului financiar are ca obiectiv aprecierea stării de performanță

financiară a societatii la 31.12.2018.

Principalele scopuri urmărite sunt:

- aprecierea rezultatelor financiare obținute;
- evidențierea modalităților de realizare a echilibrului financiar;
- examinarea randamentului capitalului investit;
- evaluarea riscurilor.

Rezultatele analizei pot fi utilizate pentru:

- fundamentarea deciziilor de gestiune;
- elaborarea unui diagnostic global strategic;
- fundamentarea politicilor de dezvoltare.

Sursele utilizate au fost:

- situațiile financiare anuale (2016-2018);
- alte materiale de documentare din evidența contabilă.

Analiza structurii bilanțiere se prezintă astfel :

Denumirea elementului	SOLD LA			Variații relative 2018/2016 %	Variații relative 2018/2017 %
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018		
0	1	2	3	4=3/1*100	5=3/2*100
I. Imobilizări necorporale,	0	0	0		
II. Imobilizări corporale,	8.881.013	8.518.638	9.893.327	111,39	116,13
III. Imobilizări financiare	0	0	0		
A. Active imobilizate - total	8.881.013	8.518.638	9.893.327	111,39	116,13
I. Stocuri,	1500	1500	0	0	0
II. Creante,	521.310	391.841	367.221	70,44	93,72
III. Investiții pe termen scurt	0	0	0		
IV. Casa și conturi la bănci	2.284.982	2.567.533	1.445.194	63,24	56,29
B. Active circulante - total	2.807.792	2.960.874	1.812.415	64,55	61,21
C. Cheltuieli în avans	1.830	214.891	2.438	133,22	1,13
D. Datorii: Sumele care trebuie plătite într-o perioadă de până la un an	151.739	185.963	186.564	122,95	100,32
E. Active circulante nete/Datorii curente nete	2.523.546	2.861.076	1.511.915	59,91	52,84
F. Total active minus Datorii curente	11.404.559	11.379.714	11.405.242	100	100,22
G. Datorii: Sumele care trebuie plătite într-o	623.222	605.800	515.037	82,64	85,01

PLAN DE ADMINISTRARE RA ADMINISTRATIA ZONA LIBERA GALATI 2020-2023

perioadă mai mare de un an					
H. Provizioane	86.342	32889	0	0	0
I. Venituri în avans	4.768.605	4.514.586	4.252.568	89,18	94,19
I. Capital	312.575	312.575	312.575	100	100
II. Prime de capital	0	0	0		
III. Rezerve din reevaluare	3.242.001	3.242.001	3.871.160	119,40	119,40
IV. Rezerve	2.465.527	2.505.658	2.637.212	106,96	105,25
V.Profitul/pierderea reportată-sold C ct. 117	0	0	0		
sold D ct. 117	154.537	0	0		
VI.Profitul sau pierderea exercitiului financiar	196.038	317.684	0		
- sold C ct. 121					
sold D ct. 121	0	0	66.936		
Repartizarea profitului	0	21.686	0		
Capitaluri proprii	6.061.604	6.356.232	6.754.011	111,42	106,25
Patrimoniul public	129.410.963	129.410.963	137.246.872	106,05	106,05
Capitaluri - total					

În perioada 2016-2018 evoluția indicatorilor economico-financiari ai entității a fost următoarea:

- imobilizări corporale – gradul de investire a capitalului fix este în creștere datorită dotărilor crescând cu 11,39% în anul 2018 față de anul 2016 și cu 16,13% în anul 2018 față de anul 2017 datorită realizării unor investiții noi. Nivelul acestei rate este influențat nefavorabil de înregistrarea cheltuielilor lunare cu amortizarea care diminuează valorile ramase ale activelor imobilizate
- stocuri – în anul 2018 nu au existat stocuri;
- creanțe – au scăzut cu 29,56% în anul 2018 față de anul 2016 și cu 6,28% în anul 2018 față de anul 2017 datorită încasării la termen de la clienți și reprezintă în principal sumele pe care entitatea le are de încasat ca urmare a contractelor comerciale încheiate;
- casa și conturi la bănci – conturile de disponibilități au scăzut cu 36,76% în anul 2018 față de anul 2016 și cu 43,71% în anul 2018 față de anul 2017 datorită plăților efectuate în contul investițiilor;
- datorii (*sume care trebuie plătite într-o perioadă de până la un an*) – au crescut cu 22,95% în anul 2018 față de anul 2016 și cu 0,32% în anul 2018 față de anul 2017 urmare a datoriilor create în luna decembrie și achitate în luna ianuarie a anului următor și sunt reprezentate de

- contravaloarea facturilor emise de furnizori, salarii și contribuții la bugetul de asigurări sociale și bugetul de stat;
- nu au intervenit modificări în ceea ce privește capitalul social;
 - capitalurile proprii ale regiei au înregistrat o creștere cu 11,42% în anul 2018 față de anul 2016 și cu 6,25% în anul 2018 față de anul 2017 datorită rezervei din reevaluare a imobilizarilor corporale efectuate în conformitate cu prevederile legale
 - la data de 31.12.2016, entitatea a înregistrat un profit net în sumă de 196.038 lei;
 - la data de 31.12.2017, entitatea a înregistrat un profit net în sumă de 317.684 lei;
 - la data de 31.12.2018, entitatea a înregistrat o pierdere netă în sumă de 66.936 lei.

Evoluția Contului de profit și pierdere în perioada 2016-2018

-lei-

Denumirea indicatorului	Exercițiul financiar			Valori absolute 2018-2016	Valori absolute 2018-2017	Variații relative 2018/2016 %	Variații relative 2018/2017 %
	2016	2017	2018				
0	1	2	3	4=3-1	5=3-2	6=3/1x100	7=3/2x100
1.Cifra de afaceri netă	2.780.892	2.709.053	2.631.208	-149.684	-77.845	94,62	97,13
Producția vândută	2.780.892	2.709.053	2.631.208	-149.684	-77.845	94,62	97,13
4. Alte venituri din exploatare	303.862	379.750	309.963	6.101	-69.787	100,03	81,62
VENITURI DIN EXPLOATARE - TOTAL	3.084.754	3.088.803	2.941.171	-143.583	-147.632	95,35	95,22
5. Cheltuieli cu materiile prime și materialele consumabile	17.615	17.915	13.151	-4.464	-4.764	74,65	73,41
Alte cheltuieli materiale	15.316	14.651	21.939	6.623	7.288	143,24	149,74
Alte cheltuieli externe (cu energie și apă)	43.682	55.579	47.566	3.884	-8.013	108,89	85,58
6. Cheltuieli cu personalul	1.694.175	1.837.834	2.029.200	335.025	191.366	119,77	110,41
Salarii și indemnizații	1.363.628	1.503.134	1.944.245	580.617	441.111	142,57	129,36
Cheltuieli cu asigurările și protecția socială	330.547	334.700	84.955	-245.592	-249.745	25,70	25,38
7.a Ajustări de valoare	388.429	402.710	405.723	17.294	3.013	104,45	100,75

PLAN DE ADMINISTRARE RA ADMINISTRATIA ZONA LIBERA GALATI 2020-2023

privind imobilizările corporale si necorporale							
a.1)Cheltuieli(ct.6811+6813)	388.429	402.710	405.723	17.294	3.013	104,45	100,75
7.b Ajustări de valoare privind activele circulante	46.177	0	0	-46.177	0		
b.1)Cheltuieli (ct.654+6814)	57.211	0	0	-57.211	0		
b.2) Venituri	11.034	0	0	-11.034	0		
8. Alte cheltuieli de exploatare	526.175	396.884	598.221	72.046	201.337	113,69	150,73
Cheltuieli privind prestatii externe	342.134	423.381	385.065	42.931	-38.316	112,54	90,95
Cheltuieli cu alte impozite, taxe si varsaminte asimilate	178.003	-43.778	195.046	17.043	238.824	109,57	-445,53
Alte cheltuieli	6.038	17.281	18.110	12.072	829	299,93	104,79
Ajustări privind provizioanele	86.342	-53.453	-32889	-119.231	20.564	-38,09	61,53
CHELTUIELI DE EXPLOATARE - TOTAL	2.817.911	2.672.120	3.082.911	265.000	410.791	109,40	115,38
PROFITUL SAU PIERDEREA DIN EXPLOATARE							
- PROFIT	266.843	416.683	0	-266.483	-416.683		
- PIERDERE	0	0	141.740	141.740	141.740		
11. Venituri din dobanzi (ct.766)	699	415	98.434	97.735	98.019	14.082	23.717
Alte venituri financiare	138.316	141.584	117.105	-21.211	-24479	84,66	82,71
VENITURI FINANCIARE - TOTAL	139.015	141.999	215.539	76.524	73.540	155,04	151,78
CHELTUIELI FINANCIARE - TOTAL	143.266	157.861	131.808	-11458	-26.053	92	83,5
PROFITUL SAU PIERDEREA FINANCIARĂ							
- PROFIT	0	0	83.731	83.731	83.731		
- PIERDERE	4.251	15.862	0	-4.251	-15.862		
14.PROFITUL SAU PIERDEREA CURENTĂ							
- PROFIT							
- PIERDERE							

VENITURI TOTALE	3.223.679	3.230.802	3.156.710	-66.969	-74.092	97,92	97,70
CHELTUIELI TOTALE	2.961.177	2.829.981	3.214.719	253.542	384.738	108,56	113,59
PROFITUL SAU PIERDEREA BRUTĂ							
- PROFIT	262.592	400.821	0	-262.592	-400.821		
- PIERDERE	0	0	58.009	58.009	58.009		
18.IMPOZITUL PE PROFIT (CT.691)	66.554	83.137	8.927	-57.627	-74.210	13,41	10,73
PROFITUL SAU PIERDEREA NETĂ A EXERCITIULUI FINANCIAR							
- PROFIT	196.038	317.684	0	-196.038	-317.684		
- PIERDERE	0	0	66.936	66.936	66.936		

În anul 2018 *veniturile din exploatare* au avut un trend descrescător, respectiv cu 4,65% față de anul 2016 și cu 4,78% față de anul 2017, iar *cheltuielile de exploatare* au avut un trend crescător, respectiv cu 9,40 % în anul 2016 și cu 15,38% în anul 2017.

La nivelul R.A. Administrația Zonei Libere Galați, exercițiul financiar 2018 a fost încheiat cu o pierdere brută în cuantum de 58.009 lei în timp ce în anul 2017 entitatea a înregistrat un profit brut de 400.821 lei, iar în anul 2016 un profit brut de 262.592 lei.

6. 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 datorii 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 2020-2023, 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 supafetelor 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 licente de lucru si permise 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.

În această calitate, Regiia Autonomă "Administrația Zonei Libere Galați" își propune să dezvolte teritoriul portuar susmenționat, punând accentul pe eficiență, siguranță și sustenabilitate. Cele trei componente se regăsesc în obiectivele urmărite de R.A. Administrația Zonei Libere Galați: utilizarea eficientă a infrastructurii, asigurarea celor mai bune condiții de acces în și din Platforma 2, asigurarea

unui climat investițional sănătos, atragerea rețelelor logistice internaționale etc.

În realizarea obiectului de activitate, R.A. Administrația Zonei Libere Galati utilizează atât active proprii, cât și active aparținând domeniului public al municipiului Galati date în administrare de către Consiliul Local Galati. Activele date în administrare constau în principal în elemente de infrastructură portuară precum și terenuri, clădiri. Bunurile care constituie elemente de infrastructură portuară fac obiectul cedării dreptului de administrare de către Consiliul Local Galati și sunt situate în incinta Platformei 2 a Zonei Libere Galati.

Pentru serviciile furnizate pe teritoriul portuar sunt elaborate norme de fundamentare ale tarifelor în conformitate cu prevederile art. 37, alin. (2) din Ordonanța Guvernului nr.22/1999 privind administrarea porturilor și a căilor navigabile, utilizarea infrastructurilor de transport naval aparținând domeniului public, precum și desfășurarea activităților de transport naval în porturi și pe căile navigabile interioare - cu modificările și completările ulterioare.

Pentru prestarea serviciilor, R.A. Administrația Zonei Libere Galati stabilește tarife în mod nediscriminatoriu conform art. 37, alin. (1) din Ordonanța Guvernului nr.22/1999, actualizata.

Fundamentarea tarifelor se face pe baza unor norme de fundamentare întocmite de administrație pe baza datelor din contabilitatea de gestiune și în urma consultării prealabile a operatorilor economici din zona libera Galati.

Aprobarea tarifelor se face de către Consiliul de Administrație al R.A. Administrația Zonei Libere Galati după avizarea Normelor de fundamentare ale tarifelor de către Consiliul de Supraveghere din Domeniul Naval din cadrul Consiliului Concurenței, conform alin.(2), lit. b), art 66² din O.G.22/1999, actualizata.

Astefel, prin HCL nr.568 din 12.12.2019 au fost aprobate nivelul minim al tarifelor si taxelor stabilite pentru toate activitatile economice practicate de RA Administratia Zonei Libere Galati.

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 infrastructuri 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. Situatia 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 comerțul 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. Poate fi un model de urmat succesul din alte state, care au oferit sansa dezvoltarii economice reale, interesul manifestat din partea unor companii din afara spatiului comunitar, cautarea unor solutii pentru iesirea din criza economiei; posibilitati de integrare verticala si de valorificare a resurselor naturale si a materiilor prime locale, precum si a infrastructurii locale;

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 terțiare. Serviciile terțiare 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 puțin favorabile concurenței care pot fi exploatate in beneficiul personal

Inca o data, avantajul pozitiei strategice si a existentei pe teritoriul zonei libere a tuturor cailor de comunicatie, mai puțin 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 aceiasi 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 2013 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 concesionare/ semnarea contractelor de concesiune cu Zona Libera Galati

3. Masuri de ordin legislativ

Masurile de ordin legislative 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, reglementari legislative care nu mai ofera niciun fel de avantaje fiscale sau alte privilegii, ceea ce duce la deteriorarea pozitiei competitive, avantajele fiscale sau vamale oferite de administratii nu s-au întors decât într-o proportie redusa catre buget, legislatia Uniunii Europene, care nu încurajeaza functionarea lor, ci dimpotriva, schimbul demografic nefavorabil, migratia fortei de muncă spre locuri de munca mai bine platite, 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 aparitei unei concurente pe o nisa de piata asemanatoare. Deocamdata nu exista semnale asupra unei concurente explicite pe domeniul de activitate studiat.

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

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

și a situației de dezvoltare a mediului economic regional. De asemenea va continua folosirea unei politici de prețuri cât mai flexibilă ce trebuie adaptată către negocierea avantajoasă pentru potențialii clienți.

Proiectele noastre de viitor imediat vor fi construite pe modelul oferit de strategia de tip S/O. Astfel, vom încerca să valorificăm punctele tari ale firmei noastre în raport cu oportunitățile mediului extern.

În concluzie, contextual economic și social la nivel național s-a modificat mult în România în ultimii 20 de ani, respectiv de la progres la regres, de la creștere la descreștere, de la ani cu profit la ani cu pierderi, astfel zonele libere au fost supuse unor influențe puternice și au înregistrat fluctuații ale principalilor indicatori și nu pot fi încadrate în vreun model cunoscut.

4.2.3 Strategii de administrare pentru atingerea obiectivelor și a criteriilor de performanță

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 2020-2023. 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 arrieratelor;

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 2020-2023, 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 și influențează major realizarea obiectivelor asumate în prezenta strategie sunt: evoluția cursului de schimb al monedei naționale (caracterizat în prezent printr-o volatilitate sporită) și evoluția ratelor de dobândă.

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

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

4.3 COMPONENTA DE MANAGEMENT

Componenta de Management a Planului de Administrare al RA Administratia Zonei Libere Galati pentru perioada 2020-2023, a fost elaborata in baza OUG 109/2011, actualizata, cu respectarea prevederilor art.22, respectiv:

(1) În termen de 60 de zile de la numire, directorii elaborează și prezintă consiliului de administrație o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

(2) Dacă este cazul, consiliul de administrație poate cere completarea sau revizuirea componentei de management a planului de administrare dacă aceasta nu prevede măsurile pentru realizarea obiectivelor cuprinse în scrisoarea de așteptări și nu cuprinde rezultatele prognozate care să asigure evaluarea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari, prevăzuți în contractul de mandat.

(3) Aprobarea componentei de management și a planului de administrare în integralitate de către consiliul de administrație se realizează în termen de maximum 20 de zile de la data depunerii propunerii prevăzute la alin. (1).

(4) După aprobarea planului de administrare de către consiliul de administrație, componenta de management sau, după caz, indicatorii de performanță financiari și nefinanciari aprobați constituie anexă la contractul de mandat încheiat cu directorii.

(5) Evaluarea activității directorilor se face anual de către consiliul de administrație și vizează atât execuția contractului de mandat, cât și a componentei de management a planului de administrare.

Componenta de Management a Planului de Administrare 2020-2023 completează și dezvoltă Componenta de Administrare, expunând strategia de management pentru atingerea obiectivelor și a indicatorilor de performanță din contractul de mandat.

Strategiile de conducere specifice regiei cuprinse în Componenta de management, operationalizează cu obiectivele strategice din domeniile principale de activitate ale regiei fiind structurate în funcție de principalele direcții, departamente, servicii, compartimente ale regiei, astfel:

- strategii comerciale și de marketing;
- strategii de resurse umane;
- strategii de management economico-financiar și de audit;
- strategii de dezvoltare prin investiții;
- strategii de control intern/managerial.

Planul de Administrare propus de către Consiliul de Administrație al R.A A.Z.L.G are la bază o analiză detaliată a societății pe segmentele sale de activitate, fapt ce a fundamentat identificarea obiectivelor strategice ale regiei.

De asemenea, formularea obiectivelor strategice s-a axat pe concluziile analizei diagnostic și a analizei strategice a mediului concurențial, cu scopul valorificării oportunităților și consolidarea punctelor forte existente la nivelul entității.

Obiectivele strategice pentru perioada 2018-2022, stabilite și asumate de către conducerea administrativă

În cadrul componentei de administrare, au fost definite în strânsă corelare cu direcțiile strategice, viziunea și așteptările autorității tutelare respectiv cele ale acționarilor și sunt următoarele:

- îndeplinirea obligațiilor de plata către bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale, fondurilor speciale (*impozit pe profit, contribuții CAS, CASS, impozit pe venit, contribuții asiguratorii de muncă*).
- îndeplinirea obligațiilor de plata către UAT Galați (*impozite și taxe locale, varsăminte din profitul net*).
- dezvoltarea de investiții (*din surse proprii și atrase de la bugetul local*).

Criterii de performanță

Întregului proces de elaborare a strategiei viitoare a societății pe perioada următorilor a fost guvernat de atitudinea profesionistă și profund responsabilă față de toate părțile interesate : Acționari, Autorități și Instituții ale Statului, Clienți și Parteneri , Angajați și Comunitatea Socială, având următoarele coordonate:

Obiectivele și criteriile de performanță propuse pentru directori și Consiliul de Administrație al RA AZL Galați, pentru anii 2020-2023 sunt:

1. Indicatori nefinanțari

- preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparente legate de acțiunile întreprinse de regie.
- eficientizarea activității interne a regiei, care să se reflecte în gradul de satisfacție al clienților

2. Indicatori financiar

Nr. crt	Indicator
1	Cresterea veniturilor.
2	Reducerea creantelor comerciale restante .
3	Cresterea productivitatii muncii .
4	Scaderea cheltuielilor totale la 1000 lei venituri totale.
5	Mentinerea platilor restante (0-90 zile), la nivelul 0.

Creșterea economică mai accelerată a regiei, astfel încât să se realizeze în intervalul programat un nivel sustenabil de putere economico-financiară capabil să contribuie semnificativ la dezvoltarea capacității regiei de a deveni un pol regional de creștere economică .

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

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

Aspecte externe: Viziunea, misiunea, valori.

O abordare realista și fezabila pentru convingerea angajatilor și 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 să se țină 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, în caz contrar va fi imposibil să se atingă etapa vizionara;
- **Convingerea personalului cheie:** Viziunea trebuie implementata la nivelul întregii regii; personalul cheie trebuie să fie convins că viziunea este realista și fezabila.

R.A.A.Z.L.G urmărește consolidarea poziției de jucător strategic în cadrul ZONELOR LIBERE exisistente la nivel national

Nu exista în prezent o formulare clara referitoare la misiunea și viziunea R.A.A.Z.L.G, aceasta fiind necesara pentru a constitui fundamentul unei devoltari ulterioare.

Consiliul de Administratie propune urmatoarea formulare pentru viziunea, misiunea și valorile regiei:

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

Valorile societății:

- * Perfecționare continuă, adaptabilitate și creștere calitativă
- * Responsabilitate socială și respect pentru mediul înconjurător
- * Profesionalism, eficiență și performanță

“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”.

Misiunea R.A A.Z.L.G este exploatarea suprafetelor pe care este pozitionata zona libera nu foarte mare ca dimensiune, fiind limitata de frontiere naturale ce valorifica toate caile de transport (port, cale ferata , sosea) aflate în imediata apropiere sau în interiorul lor, forta de munca angajata sau infrastructura zonei, condi iile naturale si resursele acestora, dezvoltarea economiei locale etc. confera anumite dimensiuni ale suprafe tei dedicate zonei. în condiții de siguranță și eficiență, acces liber la capacitatea disponibila a sistemului tuturor solicitanților, persoane juridice autorizate, în condiții egale, în mod nediscriminatoriu și transparent.

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

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 incredințat 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

- investitii in 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

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 Liberă Galați.

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 arărilor.

Această categorie de cerințe aduce în prim plan nevoia exprimată de majoritatea celor care au cerut informații despre Zona Liberă și de cunoașterea în detaliu a facilităților, modului de lucru și reglementărilor legale ce trebuie respectate atunci când se desfășoară o activitate economică în

regim de zona libera. In mare parte, cerinta de informare este implinita prin adoptarea unor masuri sine qua non de marketing. Aceste masuri, au fost concepute si puse in practica incepand din anul 2005 si au constat in dezvoltarea unui site comercial de prezentare bilingv (romana si engleza) care contine toate informatiile si legislatia la zi privitoare la Zona Libera Galati, de crearea unor CD-uri multimediale de prezentare pe aceeași structura.

O mai buna transparenta in activitate poate fi asigurata si prin explicarea exacta si pe intelesul fiecarui client a stipulatiilor contractuale pentru a-i aduce la cunostinta cu exactitate si corectitudine semnificatia clauzelor contractuale, avantajele legale pe care le-ar putea exploata in relatia cu Zona Libera Galati.

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 identificărilor oportunităților în sensul promovării și comunicării;
- dezvoltă imaginea **R.A.A.Z.L.G.** și a asigura colaborarea continuă cu categoriile specifice de clienți și autoritățile publice

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

Obiectivul general este extinderea spațiilor de depozitare prin construirea de noi hale, care, prin închiriere/concesiune, aduc venituri suplimentare.

Realizarea rețelelor de apă și canalizare, care să deservească necesitățile utilizatorilor zonei în derularea activităților asumate prin contractele încheiate cu regia.

Realizarea unei stații de transformare care să asigure cererea de energie electrică pentru utilizatori și pentru proiectele dezvoltate de regie.

Strategii de promovare de relații publice care să promoveze o imagine pozitivă și transparentă a regiei, intenționând să asigure liberul acces al celor interesați la informații privind derularea unei afaceri prin zona liberă.

Monitorizarea eficiența, 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 urmăriti. Acestia sunt:

- Reducerea obligatiilor restante

La 31/12/2019, 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; limitarile in aceasta privinta tin cont atat de pozitia regiei pe piata cat si de limitarile inerente asociate suportabilitatii de catre client (exista o relatie inversa intre nivelul tarifelor si atractivitatea utilizarii infrastructurii).

Principalii factori controlabili sunt legati de cheltuielile operationale. In unele cazuri exista limitari legate de:

- Pretul energiei electrice, combustibililor si a altor utilitati;
- Evolutia unor tarife la servicii prestate de terti, functie de situatia competitiva pe anumite piete.

Nu in ultimul rand, trebuie remarcat ca in urma implementarii unor programe ambitioase de investitii, unele elemente se vor regasi ca active in domeniul privat al regiei ce vor fi supuse din punct de vedere contabil amortizarii si deprecierei. Cheltuiala 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.

Management performant al resurselor umane

- Redimensionarea și adaptarea permanentă a resurselor umane în corelare cu cerințele și realitățile tehnico-economice ale companiei
- Dezvoltarea competențelor specifice și a abilităților de bază ale capitalului uman
- Dezvoltarea sistemului de evaluare a rezultatelor angajaților
- Negocierea Contractului Colectiv de Muncă astfel încât sa fie asigurată îndeplinirea indicatorilor de performanță anexă la contractele de mandat și încadrarea în BVC aprobat.

Dezvoltarea unui sistem eficient si eficace de management al resurselor umane prin dezvoltarea competentelor angajatilor, cresterea eficientei resurselor umane si promovarea lucrului in echipa.

Asigurarea accesului la instruire tuturor angajatilor, in raport cu pregatirea necesara posturilor, responsabilitatile si cerintele posturilor.

Derularea unei campanii interne de informare si instruire a tuturor angajatilor cu privire la obiectivele regiei, respectiv la rolul fiecarui angajat in entitate, importanta resurselor umane in obtinerea rezultatelor propuse , precum si asteptarile angajatorului de la angajatii sai.

Revizuirea periodica a sistemului de evaluare a performantelor individuale , in concordanta cu obiectivele si strategiile regiei.

Asigurarea atractivitatii regiei ca angajator, respectiv motivarea si cresterea gradului de satisfactie a angajatilor.

Implementarea unui sistem de recompense echitabil, bazat pe rezultatele obtinute in urma evaluarii individuale a performantelor.

Obiectivul general este dezvoltarea de catre regie a structurilor si a sistemului procedural propriu in domeniul tehnicii de calcul, in vederea eficientizarii sistemului informatic si utilizarii acestuia la potentialul maxim.

Strategii de management economico- financiar si audit

Regia isi propune asigurarea stabilitatii financiare, prin optimizarea si controlul costurilor operationale de exploatare si intretinere, avand in vedere:

- imbunatatirea monitorizarii costurilor de exploatare, de intretinere si de personal;
- actualizarea procedurilor pentru raportarea periodica si controlul executiei bugetare.

Obiectivul general este revizuirea continua a modului de planificare a activitatii de intretinere a bunurilor ce deservesc obiectului de activitate al regiei.

Imbunatatirea sistemului de management al activelor, ce contribuie la stabilirea unei modalitati optime de repartizare a fondurilor.

Alocarea de fonduri pentru realizarea de noi spatii de depozitare si pentru asigurarea utilitatilor necesare desfasurarii oricarei activitati in zona libera.

Un alt obiectiv este monitorizarea si analiza costurilor cu energie electrica, apa, agent termic la punctul de lucru si sediul social, precum si a cheltuielilor cu celelalte servicii executate de terti.

Strategii de dezvoltare prin investitii.

Regia si-a propus aducerea in zona libera a serviciilor de alimentare cu apa, canalizare, gaz metan, energie electrica, fara de care nu se pot exploata investitiile realizate de concesionarii zonei libere.

Programele anuale de investitii sunt aprobate de catre autoritatile locale si sustinute prin alocarea de fonduri ,in limita permisivitatii bugetului local.

Obiectivul general este continuarea unor lucrari de investitii incepute in anii anteriori, precum si demararea unor noi obiective de investitii privind infrastructura zonei libere.

Strategia de control intern/managerial

Implementarea și dezvoltarea principiilor guvernantei corporative

Conform cerințelor stabilite în cadrul OUG nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, precum și OSGG nr.600/2018, cu modificările și completările ulterioare și conform

standardelor de referință pentru sistemele de management implementate , pe lângă obiectivele strategice, managementul executiv al RA A.Z.L G. are în vedere și obiectivele generale ale sistemului de control intern managerial

- Elaborarea Codului de etică și integritate
- Dezvoltarea capacității de raportare, control și management al riscului

Sistemul de control intern/manAGERIAL dezvoltat și implementat în cadrul regiei operează cu o diversitate de procedee, mijloace, dispozitii, care privesc toate aspectele legate de activitățile regiei, fiind stabilite și implementate de conducere pentru a-i permite deținerea unui bun control asupra funcționării entității în ansamblul ei.

În concordanță cu prevederile *Ordonanței de Guvern nr.119/1999 privind controlul intern/manAGERIAL și controlul financiar preventiv*, în cadrul RA Administrația Zonei Libere , strategia de control intern urmărește realizarea următoarelor obiective.

- respectarea reglementărilor legale, a regulamentelor interne și a deciziilor conducerii;
- realizarea atribuțiilor regiei , stabilite în concordanță cu propria misiune, în condiții de regularitate, eficacitate, economicitate și eficiență;
- protejarea fondurilor regiei împotriva pierderilor, risipei, abuzurilor;
- dezvoltarea unor sisteme de prelucrare, actualizare și difuzare a informațiilor financiare și de conducere prin rapoarte periodice.

Obiectivul general este îmbunătățirea indicatorilor de performanță și implicit creșterea calității serviciilor oferite clienților zonei libere.

4.3.2 Viziunea autorității publice tutelare și așteptările formulate de către acționari.

Scrisoarea de așteptări a fost elaborată în conformitate cu OUG 109/2011 cu modificările și completările aduse prin Legea 111/2016 și ale Normelor Metodologice de aplicare a OUG 109 / 2011, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin HG 722/2016 și exprimă dezideratele autorității publice tutelare, ale acționarilor RA ADMINISTRATIA ZONA LIBERA GALATI cu privire la poziția și evoluția regiei în următorii 4 ani.

Aceste deziderate sunt grupate în seturi de linii directoare asupra misiunii și obiectivelor regiei, respectiv așteptări ale acționarului majoritar , extras din HCL 177/24.04.2019 fiind prezentate sintetizat mai jos:

În vederea îmbunătățirii activității Regiei și creșterii performanței manageriale pe perioada mandatului 2019 – 2023, autoritatea publică tutelară propune următoarele obiective:

1. Creșterea veniturilor proprii ale regiei prin creșterea calității și diversificarea serviciilor oferite orientate spre client;
2. Dezvoltarea investițiilor prin modernizarea infrastructurii, achiziționarea diverselor echipamente pentru manipularea mărfurilor, adaptarea spațiilor de depozitare pentru păstrarea diverselor tipuri de mărfuri;
3. Promovarea continuă a activităților desfășurate și identificarea de noi clienți pe perioade mari de timp;
4. Angajarea cheltuielilor cu respectarea principiului eficienței, eficacității și economicității;
5. Reducerea creanțelor restante.

Politica de repartizare a profitului obținut de Regie

Consiliul Local al municipiului Galați, în calitate de autoritate publică tutelară, urmărește maximizarea pe termen lung a valorii Regiei și implicit a valorii profitului. Politica de repartizare a profitului ține seama de nevoia de dezvoltare a Regiei prin reinvestirea parțială a profitului.

Prin implementarea prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 aprobată cu modificări și completări prin Legea NR.111/2016, cu modificările și completările ulterioare, Consiliul local al municipiului Galați urmărește creșterea performanței activității și reducerea costurilor, ceea ce va duce la consolidarea profitabilității Regiei.

Politica de investiții

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.

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca acest plan să fie elaborat în baza unei fundamentări tehnico-economice a investițiilor, care să evidențieze rentabilitatea investiției și profitul potențial pentru

Regie. Având la bază estimări de piață rezonabile ale costului de capital și ale beneficiilor viitoare, toate proiectele de investiții trebuie să aibă o valoare actualizată netă pozitivă.

Etică, integritate și guvernanță corporativă

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

Codul de etică definește valorile și principiile pe care angajații le respectă și le aplică în activitatea desfășurată în cadrul Regiei.

Pe de altă parte, Consiliul de administrație al Regiei trebuie să asigure un cadru adecvat și eficace în ceea ce privește implementarea controlului intern care să includă funcțiile de administrare, de conformitate și de audit intern.

Așteptările autorității publice tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernanței au drept fundament patru valori:

1. Responsabilitate – respectarea interesului public, a drepturilor și intereselor legitime ale cetățenilor, precum și ale organizației;
2. Profesionalism – îndeplinirea atribuțiilor cu maxim de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și ținând cont de cerințele legale și de reglementare în vigoare;
3. Integritate – aderarea la principiile morale și etice;
4. Transparență – asigurarea accesului neîngrădit la informațiile de interes public .

⚡ Dezideratele autorității publice tutelare cu privire la comunicare și raportare

Autoritatea tutelară se așteaptă la întărirea răspunderii strategice și la îmbunătățirea gestionării activelor Regiei. Aceste priorități sunt posibile prin îmbunătățirea comunicării bidirecționale între administratori și autoritatea tutelară.

Ca atare, este important ca ambele părți să se țină reciproc informate cu privire la orice aspecte cu impact material asupra Regiei Autonome "Administrația Zonei Libere Galați" și/sau asupra intereselor autorității tutelare, inclusiv informații referitoare la riscurile care pot afecta îndeplinirea Planului de administrare, propunând totodată și măsuri de atenuare a acestor riscuri și revizuirea Planului de

administrare, după caz.

Consiliul de administrație va redacta, transmite și publica rapoarte semestriale și anuale cu privire la îndeplinirea indicatorilor de performanță și a Planului de Administrare, precum și toate informațiile care țin de activitatea Regiei, necesare întocmirii de către autoritatea publică tutelară a raportului anual privitor la întreprinderile publice aflate în subordine, în conformitate cu prevederile art. 58 din Legea nr. 111/2016.

De asemenea, autoritatea tutelară va solicita situații și rapoarte specifice ori de câte ori va considera necesar.

Măsurarea performanței societății reprezintă un proces de îmbunătățire a activităților desfășurate și utilizării resurselor angajate în scopul îndeplinirii eficiente a obiectivelor strategice asumate de administratori și management prin Planul de administrare al societății, plan ce cuprinde componenta de administrare, componenta de management și indicatorii cheie de performanță financiari și nefinanciari pentru calculul componentei variabile a remunerației.

Planul de administrare a RA ADMINISTRATIA Zona Libera Galati pentru perioada 2020-2023 este guvernat de atitudine responsabilă, profesionistă și etică în raport cu toate părțile interesate (acționari, angajați, parteneri, comunitate, autorități și instituții ale statului, ș.a) și cuprinde măsurile concrete prin care managementul regiei va acționa pentru îndeplinirea acestor obiective și realizarea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari, în consens cu viziunea strategică a administratorilor referitoare la direcțiile de redefinire strategică și eficientizare a societății.

Obiectivele strategice cuprinse în Planul de administrare al regiei pentru perioada 2020-2023 sunt derivate din Scrisoarea de așteptări a acționarului majoritar, Municipiul Galati și urmăresc creșterea eficienței activității și îmbunătățirea performanței activității, optimizarea cheltuielilor de exploatare, dezvoltarea de noi activități conexe și non conexe celei de bază, definirea regiei ca jucător regional, management performant al resurselor umane și implementarea și dezvoltarea principiilor guvernantei corporative.

În acest sens, îndeplinirea dezideratelor acționarilor din cuprinsul Scrisorii de așteptări va fi monitorizată și realizată pe parcursul celor 4 ani de mandat prin utilizarea unui set de Indicatori de performanță care reprezintă instrumentele de măsurare cantitativă și calitativă a performanței financiare și nefinanciare și care, la finalul fiecărui an de mandat, indică atingerea unor obiective cuantificabile

raportate la țintele specifice de performanță.

Așteptările acționarilor privind politica de investiții aplicabilă RA ADMINISTRATIA ZONA LIBERA GALATI. Programul de investiții, dotări și sursele de finanțare elaborat în prezent de societate cuprinde atât o planificare anuală, cât și o planificare multianuală pe termen mediu, respective de 3 ani.

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 25.02.2020 HCA NR 10.

Presedinte Consiliul de Administratie

RA Administratia Zonei libere Galati

CiUCA Rodica

