



ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GIURGIU S.A.

România, Giurgiu, șos. Portului Nr. 1-2, 080013, CUI RO8941369, J52/388/1996

RO09CARP019000483038RO01 PATRIA BANK - SUCURSALA GIURGIU

TEL.: +40 246 217541; Fax.: +40 246 217198 E-mail: zlg@zlg.ro; Web: www.zlg.ro

DECIZIA CONSILIULUI DE ADMINISTRATIE

Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A.

Nr. 423/03.03.2023

Consiliul de Administratie al Societatii Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A. intrunit in sedinta din data de 03 martie 2023 conform convocatorului nr. 1529/01.03.2023

Avand in vedere:

- Prevederile art. 20 din Actul Constitutiv al Societatii Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A;
- Prevederile Legii nr. 31/1990 privind societatile comerciale ;

D E C I D :

Art. 1. Se aproba Planul de Management al Directorului General Adjunct pentru anul 2023 , se integrează componenta de management al Directorului General Adjunct in cadrul Planului de Administrare al Consiliului de Administrație si se definitivează Planul de Administrare al Consiliului de Administrație (anexa nr. 1);

Art. 2. Se aproba introducerea indicatorilor si criteriilor de performanta aferenți contractelor de mandat pentru funcția de director general adjunct conform anexei nr. 2;

Art.3. Indicatorii si criteriile de performanta se vor ajusta in funcție de rectificările bugetare aprobate in decursul anului financiar prin Hotărârile Adunării Generale a Acționarilor si ale Consiliului Local al Municipiului Giurgiu ;

Art. 4. Prezenta decizie se va comunica Directorului General adjunct , Directiei Economice spre ducere la indeplinire.

CONSILIUL DE ADMINISTRATIE

Marin Mirel Eugen

Rabinca Dan Lucian

Moise Vasile

Milan Peicea

Dragomir Gheorghe

ADOPTATA CU UN NUMAR DE 5 VOTURI DIN 5 MEMBRI PREZENTI

CRITERII SI INDICATORI/INDICATORI CHEIE DE PERFORMANTA 2023

DIRECTOR GENERAL ADJUNCT

Anexa nr. 2 la Decizia Consiliului de Administratie nr. 423/03.03.2023

Nr crt	Denumire criteriu	Indicatori	UM	Perioada - An 2023			Coeficient de ponderare realizat (col 5xcol 6)/100
				Prevederi*	Realizari	Grad de indeplinire (col 4/col 3)x100	
0	1		2	3	4	5	6
	INDICATORI FINANCIARI						
	Realizarea cifrei de afaceri din activitate manipulare/descarcare la cheu si transporturi rutier de marfuri	Cifra de afaceri**	mii lei	10.002,80			20,00
1	Realizarea rezultatului brut din exploatare	Rezultat brut din exploatare**	mii lei	65,95			15,00
2	Reducerea cheltuielilor totale la 1000 de lei venituri totale	Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale**		939,69			15,00
3	Cresterea productivitatii in unitati valorice pe total personal mediu	Productivitatea muncii**	mii lei/persoana	129,17			10,00
4	Reducerea volumului de plati restante	Plati restante**	mii lei	120,00			5,00
	INDICATORI NEFINANCIARI						
5	Mentinerea volumului de marfuri descarcate la cheul societatii la un nivel optim	Volum de marfuri descacate la cheul societatii**	to/marfa	75.000,00			25,00
	INDICATORI GUVERNANTA CORPORATIVA						
6	Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare	Publicarea pe web-site a deciziilor Consiliului de Administratie	Sedinte Consiliul de Administratie	12,00			10,00
7							100,00
Total - Gradul de indeplinire al criteriilor si indicatorilor de performanta (suma valorilor din co.7)							

* - In analiza realizarii criteriilor si indicatorilor de performanta in coloana de "Prevederi" se vor avea in vedere valorile prevazute in bugetul de venituri si cheltuieli aferent anului de referinta in ultima forma aprobata. (valorile indicatorilor din coloana de prevederi se vor corela/actualiza in functie de rectificari bugetare ce pot aparea in executia bugetului din anul 2020)

** Acesti indicatori se vor calcula prin relatia : col. (5)=col.(4)/col.(3)x100.

Nota : Coeficientii de ponderare se aproba si modifica cu aprobarea Consiliului de Administratie al Administratiei Zonei Libere Giurgiu S.A. conform prevederilor legale.

**APROBAT
CONSILIUL DE ADMINISTRATIE**

Presedinte - Moise Vasile
Membrii:

Marin Mirel

Peicea Milan

Dragomir Gheorghe

Rabanca Dan

Anexa
Nr. 1 la DECizia Consiliului de Administratie nr. 423/03.03.2023
ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU S.A.

PLANUL DE MANAGEMENT

**implementat pe perioada mandatului de 4 ani
(An 2023)**

elaborat de

Matei Mihai - Director General Adjunct

al ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU S.A.

-CUPRINS-

INTRODUCERE

CAPITOLUL I. NOTIUNI DE MANAGEMENT: SISTEMUL DE MANAGEMENT SI STILUL DE CONDUCERE ce se va aplica la ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU S.A.;
METODE SI TEHNICI DE MANAGEMENT: TEHNICI SI INSTRUMENTE MANAGERIALE.

- 1.1. Esența managementului.
- 1.2. Sistemul de management si stilul de conducere ce se va aplica la ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU S.A.
- 1.3. Managerii societatii ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU S.A.
- 1.4. Metodele si tehnicile de management
- 1.4.1. Metoda de management prin obiective. Avantaje si dezavantaje.

CAPITOLUL II. PLANUL DE MANAGEMENT AL DIRECTORULUI GENERAL ADJUNCT - instrument principal de conducere al
Administratiei Zonei Libere Giurgiu S.A., parte a PLANULUI DE ADMINISTRARE.

- 2.1. Scurta prezentare a ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU S.A.
- 2.2. Cadrul legal de reglementare a activitatii societatii.
- 2.3. Viziunea si misiunea Societatii. Facilitatile și oportunitatile oferite operatorilor din Zona Libera Giurgiu.
- 2.4. Principiile directoare privind managementul societatii pe perioada de mandate aferente anului 2023.

CAPITOLUL III. STAREA ACTUALA A PATRIMONIULUI ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA
REZULTATE ECONOMICO-FINANCIARE INREGISTRATE IN ULTIMII 4 ANI.

- 3.1. Analiza SWOT a activitatii ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU S.A.
- 3.2. Analiza activității economico – financiare 2022-2023.

CAPITOLUL IV. VIZIUNE SI PRINCIPII GENERALE DE MANAGEMENT. OBIECTIVE FUNDAMENTALE SI
PRIORITATI STRATEGICE. INDICATORI SI CRITERII DE PERFORMANTA.

- 4.1. Viziune și principii generale de management
- 4.2. Obiective fundamentale ale managementului Societatii pe perioada de mandat de 4 ani a Directorului General Adjunct
- 4.3. Obiective si prioritati strategice. Ținte de performanță.
- 4.4. Indicatori economico-financiari și criteriile de performanță ale societății pe întreaga perioadă de mandat

CAPITOLUL V. CONSIDERATII GENERALE. CONCLUZII.

- 5.1. Analiza principalelor rezultate ale ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU S.A.

INTRODUCERE

“Planul de management”, pe care îl supunem atenției și analizei Consiliului de Administrație, cuprinde în structura sa, întreaga strategie de management a ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU S.A. pe anul 2023 de mandat a Directorului General Adjunct, care va avea ca principal scop, atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite prin Planul de Administrare.

Prin această lucrare am urmărit să prezint cele mai utilizate și eficiente metode și tehnici de management, care să se adapteze la specificul activității ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU S.A., cuantificarea măsurilor ce urmează a fi aplicate în cadrul strategiei de management elaborate și mai ales implementarea acestor măsuri, care urmează să influențeze pozitiv activitatea societății în viitor.

Este deja demonstrat că, astăzi, într-o economie globalizată și pe o piață concurențială acerbă, conceptele precum: eficiența, competitivitate, management, strategie, viziune etc., nu mai pot fi ignorate de nici o administrație, fie ea publică sau privată.

Astăzi o societate comercială, nu mai poate fi condusă doar prin măsuri administrative, pe baza pregătirii profesionale și experienței practice a directorului sau administratorului. De aceea este mai mult decât necesar ca, un manager, pentru a putea să conducă în mod eficient, trebuie să dispună pe lângă aceste calități și de abilități psiho-pedagogice și comportamentale, de viziune, talent, curaj și determinare, care să-i permită să elaboreze și să pună în aplicare strategii performante și să îi dea acestuia posibilitatea să-și îndeplinească rolul în cadrul societății.

ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU S.A., va trebui să aibă în vedere identificarea, definirea, cuantificarea și mai ales modul în care vor fi implementate acțiunile, care urmează să influențeze în viitor activitatea societății.

Planul strategic în cadrul “ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU S.A.”, presupune un sistem complex și coerent de etape și proceduri ce trebuie parcurse într-o anumită succesiune, structurarea acestuia urmând să includă următoarele etape:

- definirea noțiunilor și conceptelor cu care se va opera în cuprinsul acestei lucrări: eficiența, competitivitate, management, strategie, misiune, viziune etc.-definirea mai clară a misiunii societății ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA pentru anul 2023, pe baza unei noi viziuni strategice;*
- analiza stării actuale a societății, pe baza prezentării activității și indicatorilor economico-financiar ;*
- identificarea, stabilirea și detalierea politicilor generale și specifice ale societății, care se concretizează prin programul sau planul anual al întreprinderii publice și prin programele speciale pe anumite domenii: marketing, producție, servicii, financiar, resurse umane etc.;*
- stabilirea obiectivelor strategice și a tintelor de atins;*
- evaluarea mediului extern: concept, componente și trasaturi;*
- evaluarea mediului intern: concept și structură, analiză potențialului societății, în interconexiune cu mediul competitiv al acesteia (Modelul SWOT);*
- elaborarea planului de management pe baza examinării perspectivelor de dezvoltare a societății și cuantificarea acestora;*
- stabilirea alternativelor viitoare și compararea acestora;*
- implementarea strategiei;*
- evaluarea și controlul strategiei.*

Aceasta noua strategie, cuprinsa in prezentul Plan de management, pentru anul 2023 a Directorului general adjunct, a fost elaborata in concordanta cu prioritatile strategice, obiectivele si criteriile de performanta stabilite prin Planul de Administrare de catre Consiliul de Administratie, care a fost deja aprobat de catre Adunarea Generala a Actionarilor din cadrul SC. ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA

Planul de management al ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU S.A. pentru perioada mandatului reprezintă un instrument de planificare strategică a politicii de administrare a ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU S.A., fiind ca atare un document de referință, atat pentru Directorul general, cat si pentru administratori (membrii Consiliului de Administratie), ceilalti directori și toti salariatii Societății, din momentul aprobării și aducerii acestuia la cunoștința managerilor de nivel superior.

Planul de management al ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU S.A. nu este facultativ, el reprezintă un document previzional intern de formalizare a proceselor și relațiilor de management, are caracter obligatoriu iar nerespectarea sa în totalitate este pasibilă de sancțiuni, în conformitate cu prevederile Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF), ale Regulamentului Intern (RI) al societatii și ale altor documente organizatorice care privesc organizarea si functionarea societatii.

Am structurat prezenta lucrare pe 5 capitole distincte.

In primul capitol voi încerca să surprind aspecte referitoare la definirea notiunii de management, prezentarea sistemului de management si locul sau in cadrul firmei, prezentarea în detaliu a celor mai utilizate metode de conducere folosite în practica economică si mai ales metodele și tehnicile de management ce se vor aplica la ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA., cu avantajele și dezavantajele lor, noțiuni referitoare la tehnicile și instrumentele manageriale, în special tehnicile de stimulare a activității, etapele, factorii de succes și cerințele ce trebuie respectate de acestea.

Al doilea capitol al lucrării va aborda cateva elemente de definire a Planului de management al Directorului general, parte a Planului de Administrare si va cuprinde: o scurta prezentare a ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU S.A., cadrul legal de reglementare a activitatii societatii, viziunea si misiunea Societatii si principiile directoare privind managementul societatii pe perioada celor 4 ani de mandat, obiectivele fundamentale, indicatorii economico financiari si criteriile de performanta ale Societatii pe intreaga perioada de mandat, stabilite prin Planul de Administrare si aprobate de catre Adunarea Generala.

Al treilea capitol va cuprinde: situatia economico- financiara a societatii ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA pe anul 2022.

Al patrulea capitol cuprinde obiectivele fundamentale, indicatorii economico financiari si criteriile de performanta ale Societatii pentru anul 2023, in concordanta cu Planul de Administrare aprobat de catre Adunarea Generala a Actionarilor.

Al cincilea capitol va cuprinde consideratii generale si concluzii.

CAPITOLUL I. *ESENTA MANAGEMENTULUI. LOCUL SISTEMULUI, METODEI SI TEHNICII DE MANAGEMENT ÎN CADRUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL SC. ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA.*

La elaborarea și implementarea noului Plan de management la SC. ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA am plecat de la considerentul ca, este esential faptul de a explica cel puțin teoretic, notiunile de management, manager, leadership, stil de conducere, metode și tehnici de management etc.

1.1. Esenta Managementului

In literatura de specialitate, managementul este definit ca o artă și nu una oarecare, ci arta artelor, pentru că pune în valoare talentul oamenilor, deci are un pronunțat caracter uman. Managementul este considerat o artă întrucât are la bază intuiția, experiența, abilitatile psiho-pedagogice și comportamentale, viziunea, talentul, curajul și determinarea și alte modalități de acțiune ale managerului, care sa-i permita sa elaboreze și sa puna în aplicare strategii performante și sa îi dea acestuia posibilitatea sa-si indeplineasca rolul in cadrul societatii. Managerii de success, categorie in care dorim sa intre si managerii de la SC. ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA, au o capacitate specială, aceea de a învăța rapid din experiență, și nu numai, că participă la activitățile de zi cu zi, dar analizează, in mod competent, evenimentele și situațiile deosebite, formulează teorii personale și le folosesc atunci când iau decizii.

Managementul reprezintă activitatea de planificare, luare a deciziei, organizare și control, direcționate asupra resurselor umane, financiare, fizice și informaționale, cu ajutorul cărora se realizează obiectivele organizației într-o manieră efektivă și eficientă. Ca activitate practică, managementul este definit ca o muncă intelectuală prin care managerul determină subordonații să desfășoare anumite activități pentru realizarea obiectivelor propuse. Procesul de management reprezintă ansamblul fazelor prin care se determină obiectivele, se organizează activitatea și se antrenează personalul pentru a participa la realizarea scopurilor propuse. Obiectul de studiu al managementului constă în studierea relațiilor de conducere care iau naștere în cadrul procesului de management, cu scopul aplicării celor mai adecvate sisteme, metode și tehnici de management, menite să asigure creșterea eficacității activității desfășurate.

1.2. Sistemul de management și stilul de conducere ce se va aplica la ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA

Pornind de la certitudinea ca, pentru o firma in ansamblul sau, ori pentru principalele componente ale sale, sistemul de management este un ansamblu coerent de elemente – principii, reguli, metode, proceduri decizionale, organizatorice, informaționale – prin intermediul cărora se asigură modelarea și exercitarea celei mai mari părți a funcțiilor procesului de management, în vederea sporirii profitabilității economice,

Stilul de conducere ce va fi aplicat la ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU S.A. atat de managerul general, cat si de managerii operationali (directori de departamente) va fi in principal unul participativ-reformist, de fapt un corolar de stiluri si anume: unul autoritar (care impune centralizarea autorității și dictează salariaților decizii la adoptarea cărora nu au contribuit); unul democratic care se bazează pe încrederea managerului în subalternii pe care îi implică în adoptarea deciziilor; al organizatorului, care acționează pe considerente de raționalitate economică; al participativului, care în esență înseamnă preocuparea pentru desfășurarea muncii în echipă; al întreprinzătorului care urmărește înregistrarea celui mai bun efect economic; al realistului care se bazează pe încredere și respect față de salariați; al maximalistului, care presupune orientarea activităților în funcție de obiectivele urmărite.

1.3. Managerii societatii - ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU S.A.

***Directorul general**, care asigură desfășurarea intregului proces de management la nivelul societatii. El va îndeplini funcția de **manager general (Leadership)**, care trebuie sa dispuna de autoritate și răspundere, deoarece influențează comportamentul salariaților, dispune de cunoștințe necesare eficientizării relației cu*

salariații; suportă solicitările și stresul funcției de conducere, etc.

Managerul general exercita în societate, o **putere legitimă**, consfințită de poziția oficială pe care o ocupă în firmă; o **putere de recompensare**, determinată de capacitatea lui de a răsplăti salariații potrivit contribuției lor la derularea activității; o **putere a exemplului personal**, atunci când leaderul reușește să genereze încredere în rândul salariaților; o **putere profesională**, determinată de abilitățile fizice și intelectuale pe care le pune în valoare în procesul muncii.

Directorii de department, care trebuie să asigure o anumită funcție de conducere, specifică fiecărui sector de activitate, pe care o desfășoară în cadrul societății (economico-financiară și comercială) și, în principiu, ei trebuie să îndeplinească funcția de **manageri operaționali (executivi)**.

Intregul Plan de management a fost elaborat astfel încât, să poarte amprenta unor manageri responsabili, care să considere că restructurarea poate fi făcută din mers cu asigurarea unui parteneriat al salariaților, cu spirit inovator, creator, cu curaj în asumarea riscurilor, disponibilitate prin comunicare, flexibilitate în situații de criză sau conflict de muncă, strategii clare, măsuri preventive de evitare a crizelor, într-un cuvânt, tipul de manager cu un stil de conducere participativ-reformist.

1.4. Metodele și tehnicile de management reprezintă modalitățile concrete folosite pentru soluționarea problemelor care decurg din funcțiile conducerii, prin care se pun în mișcare activitățile componente ale funcțiilor întreprinderii.

Dezvoltarea oricărei organizații necesită folosirea în procesul managerial a unui instrumentar bogat, format din metode și tehnici de management. Tehnica de management cuprinde un ansamblu de reguli, procedee și instrumente specifice cu ajutorul cărora se soluționează concret problemele ce decurg din atribuțiile procesului de management. Metoda de management este acea modalitate ce facilitează exercitarea unor componente ale procesului managerial cu implicații asupra conținutului și eficacității muncii unuia sau mai multor manageri.

Sistemele manageriale sunt mai cuprinzătoare decât tehnicile de management, pe care, de regulă, le încorporează sub o formă sau alta. Sistemul de management este un ansamblu de elemente prin intermediul cărora se asigură modelarea și exercitarea funcțiilor procesului de management în vederea sporirii profitabilității economice.

1.4.1. Metoda de management prin obiective

Esența acestui tip de management este dată de modalitatea de aplicare, care începe cu stabilirea obiectivelor și continuă cu planificarea, controlul și evaluarea performanțelor.

Managementul prin obiective creează legătura între gândirea strategică a Leadership-ului și implementarea strategiei prin intermediul nivelurilor următoare de management. Astfel, responsabilitatea față de obiective este translatată de la nivel de organizație la nivel de individ. De altfel, este esențial ca membrii organizației să aibă o abordare unitară asupra obiectivelor acestora. Pentru aceasta, este necesar ca managerii să definească clar obiectivele și sistemul de evaluare a rezultatelor, să le facă cunoscute echipei, să organizeze și să motiveze subordonații pentru a genera implicare, să ofere și să primească feed-back continuu, să monitorizeze rezultatele parțiale, să evalueze performanța și să asigure condițiile pentru dezvoltarea lor și a membrilor echipei.

Aplicarea acestui sistem de management face ca o parte din capacitatea de decizie (și implicit din responsabilizare) să fie transferată înspre nivelurile de execuție, astfel încât la toate nivelurile

organizației, fiecare individ implicat să-și elaboreze, implementeze și optimizeze propriile planuri de activitate, iar toate acestea să permită realizarea obiectivelor generale.

Principalele avantaje ale managementului prin obiective sunt:

- ☐ permite indivizilor să știe ce se așteaptă de la ei și le clarifică rolurile ;
- ☐ permite identificarea problemelor și îi încurajează pe manageri să stabilească planuri de acțiune și date țintă de rezolvare a problemelor;

- ☐ îmbunătățește comunicarea managerială;
- ☐ crește gradul de motivare;
- ☐ asigură echitate în procesul de evaluare.

În același timp, managementul prin obiective promovează:

- ☐ abilitățile de autocontrol;
- ☐ creativitatea și inițiativa personală;
- ☐ iscusința în rezolvarea rapidă a problemelor și în valorificarea maximă a oportunităților.

Dezavantaje în aplicarea managementului prin obiective:

- ☐ consum ridicat de timp;
- ☐ posibile conflicte între manageri și subalterni;
- ☐ pot apare probleme pe diverse nivele ierarhice;
- ☐ pentru organizațiile puternic ierarhizate relațiile de colaborare pot fi chiar imposibil de stabilit.

Eficiența managementului prin obiective depinde într-o foarte mare măsură de modul de stabilire a următoarelor elemente:

- ☐ obiectivele trebuie să fie precise și măsurabile;
- ☐ în declararea obiectivelor trebuie inclus elementul temporal;
- ☐ obiectivele trebuie să fie clare și lipsite de ambiguități;
- ☐ toate obiectivele trebuie să fie orientate spre rezultat;
- ☐ trebuie să existe acord între politicile organizației și obiectivele stabilite.

Odată stabilite obiectivele urmează realizarea lor, astfel:

- ☐ stabilirea principalelor activități menite să sprijine obiectivele;
- ☐ clarificarea rolurilor și a legăturilor și desemnarea principalelor responsabilități pentru fiecare acțiune;
- ☐ estimarea termenelor pentru realizarea fiecărei activități principale și a activităților secundare;
- ☐ identificarea resurselor necesare pentru îndeplinirea fiecărei activități;

□ verificarea termenelor limită și modificarea planului de acțiune, în așa fel încât să existe suficientă flexibilitate pentru eventualele modificări.

O componentă importantă a managementului prin obiective se referă la control și la autocontrol, monitorizându-se progresele și luându-se măsuri de corecție dacă este necesar. De asemenea, o atenție deosebită se acordă procesului de revizuire periodică a performanțelor, practicienii recomandând întâlniri între Directorul general și fiecare subaltern al său la intervale de trei, șase sau nouă luni, întâlniri în cadrul cărora managerii au ocazia de a acorda feed-back.

Pentru ca feedback-ul să aibă un impact pozitiv, este nevoie să se analizeze periodic modul în care sarcinile sau obiectivele au fost îndeplinite. Aceste întâlniri au influență directă asupra promovărilor, primelor, stabilirii necesităților de instruire, oferirii de beneficii sau luării de măsuri disciplinare.

Pentru ca managementul prin obiective să funcționeze, este necesar ca angajații să fie implicați efectiv în stabilirea obiectivelor. De asemenea, managerii trebuie instruiți în legătură cu principiile și procesele managementului prin obiective, precum și cu abilitățile necesare pentru asigurarea succesului implementării. Aceasta metoda se bazează pe determinarea riguroasă a obiectivelor societății, de la Directorul general până la nivelul executanților, care participă nemijlocit la stabilirea lor. Metoda mai are în vedere corelarea strânsă a recompenselor și a sancțiunilor cu nivelul realizării obiectivelor stabilite. De asemenea, metoda se bazează pe individualizarea bugetelor de cheltuieli pe principalele subdiviziuni organizatorice și, în special, pe centrele de profit. În concluzie, sistemul de conducere prin obiective este o metoda folosită și bazată pe "determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanților, pe corelarea strânsă a recompenselor și respectiv a sancțiunilor cu nivelul realizării obiectivelor, precum și pe individualizarea bugetelor de cheltuieli pe principalele subdiviziuni organizatorice și în special pe centre de profit."

CAPITOLUL II. PLANUL DE MANAGEMENT AL DIRECTORULUI GENERAL ADJUNCT - instrument principal de conducere al ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU S.A.

Planul de management este instrumentul principal de conducere al ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU SA pe perioada mandatului al Directorului General Adjunct și are la bază viziunea și strategia managerială a acestuia, asupra perspectivelor de evoluție ale ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU S.A.

La elaborarea Planului de management s-a avut în vedere strategia de dezvoltare stabilită prin Planul de administrare, care reflectă politica generală a Consiliului de Administrație și anume aceea de a consolida poziția actuală a ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU S.A. în raport cu

celelalte zone libere din România și de a continua să fie un factor de stabilitate pentru angajații săi, pentru familiile acestora, și totodată pentru cetățenii din Municipiul GIURGIU.

Direcțiile de dezvoltare ale ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU S.A., definite și susținute prin obiectivele și criteriile de performanță ale Directorului General, urmăresc strategia

elaborata de catre Consiliul de Administratie prin Planul de Administrare, au la bază principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalii săi clienți, autoritățile locale, autoritățile de reglementare, organismele de control, angajații etc.

Directorul General, ca de altfel și membrii Consiliului de Administrație intenționează ca, pe durata mandatului sau, ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA să fie tratată de către toți partenerii Societății din mediul economic și social, ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene.

Având în vedere scopurile menționate anterior, Planul de Management devine alături de Planul de Administrare, principalul document strategic și de conducere al ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU SA, care cuprinde atât principiile directoare privind administrarea companiei în anul 2023, cât și obiectivele fundamentale, criteriile de performanță și prioritățile strategice pe aceasta perioada.

2.1.Scurta prezentare a societatii ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU S.A.

Cadrul general

Legea nr. 84 din 21 iulie 1992 privind regimul zonelor libere statuează cadrul juridic pentru înființarea zonelor libere și desfasurarea de activități înăuntrul acestora. În conformitate cu prevederile acestui act normativ, regimul de zona libera poate fi instituit în porturile maritime și cele fluviiale ale României, în lungul Canalului Dunare – Marea Neagră, al altor canale navigabile și în teritoriile din apropierea punctelor de trecere a frontierei. Zonele libere fac parte integrantă din teritoriul statului român și li se aplică legislația națională.

Zona libera reprezintă cea mai complexă formă a regimurilor vamale suspendive. Prin lege, se prevede ca într-o zonă liberă bine delimitată a teritoriului național să poată fi introduse marfuri în vederea prelucrării și comercializării lor, pe terte piete, fără aplicarea restricțiilor tarifare și netarifare ale regimului vamal în comparație cu teritoriul național, corespunzător spațiului rezervat zonei vamale stabilit de fiecare administrație a zonei libere.

În practica internațională, facilităților de natură vamală le sunt asociate facilități de natură fiscală. Accesul liber al marfurilor în zonă liberă, reprezintă premise favorabile atragerii de capital străin în zonă liberă. Acestea sunt condiții necesare stimulării investițiilor străine. Pentru asigurarea succesului, pe lângă facilitățile acordate zonei libere, trebuie să existe condiții avantajoase combinării capitalului cu ceilalți factori de producție (forța de muncă, materii prime), precum și o infrastructură corespunzătoare.

Urmare unei analize globale se considera că au supraviețuit numai acele zone, care, pe baza avantajelor inițiale oferite, s-au orientat cu consecvență spre dezvoltarea activităților de prelucrare pentru export. Pe de altă parte, zonele libere industriale s-au dovedit viabile numai în măsura în care serviciile

oferite prin structura organizatorica existenta au fost mentinute prin calitate, operativitate si selectivitate la nivelul de crestere a cerintelor utilizatorilor acestor zone.

Conceptul de zona libera a fost modificat si ajustat in multe moduri. Promovarea comertului a determinat intotdeauna crearea unui cadru fizic sigur si a unui set de legi si de reguli pentru tranzactionarea afacerilor. Fara acestea, costul si riscurile ar face comertul nefavorabil. Din punct de vedere comercial, sporirea regulamentelor prezinta atat avantaje, cat si dezavantaje.

Infiiintarea Zonei Libere Giurgiu

Zona Libera Giurgiu si implicit Administratia Zonei Libere Giurgiu s-au infiiintat prin Hotarârea Guvernului României nr. 788/1996, în scopul promovarii schimburilor internationale si al atragerii de capital strain pentru introducerea tehnologiilor noi, precum si pentru sporirea posibilitatilor de folosire a resurselor economiei nationale, atât amplasamentul cât si existenta unor utilizatori preponderent cu activitate industriala conferindu-i un specific deosebit.

Amplasamentul Zonei Libere Giurgiu

Zona Libera Giurgiu este situata în partea de sud a Romaniei, în Municipiul Giurgiu, principal port la fluviul Dunarea, la doar 60 de km de Bucuresti, fiind punctul de intersectie al principalelor culoare de trafic rutiere, feroviare si fluviale internationale.

Asezarea langa fluviul Dunarea, confera o legatura naturala cu toate porturile dunarene pana la iesirea în Marea Neagra, prin portul maritim Constanta.

De asemenea, fluviul Dunarea asigura portului Giurgiu legaturi fluviale cu cele opt tari riverane Dunarii din Europa de Est si Centrala, iar prin Canalul Rhin-Main-Dunare cu tarile din Vestul Europei, cu iesire la Marea Nordului prin Portul Rotterdam. Se asigura deci o legatura directa pe apa, între Marea Neagra, prin Portul Maritim Constanta, si Marea Nordului prin Portul Rotterdam, portul Giurgiu asigurând o "placa turnanta" pentru traficul destinat tarilor balcanice si Orientului Mijlociu.

Pe de alta parte orasul Giurgiu, situat în partea sudica a României, se afla la intersectia unor importante cai de comunicatii terestre (feroviare si rutiere), care asigura integrarea în rețeaua rutiera si în magistralele feroviare internationale. Zona Libera Girgiu se afla la intersectia unor coridoare europene importante, si anume: coridorul VII, IX si IV. Podul rutier si feroviar de peste Dunare, confera municipiului Giurgiu rolul de "principala poarta a tarii pe directia Nord - Sud".

Obiectivele Zonei Libere Giurgiu de la infiiintare si pana în prezent s-au încadrat în pricipiul fundamental de centru gravitacional pentru fluxurile comerciale internationale, evidentiindu-se ca obiective prioritare : atragerea investitorilor straini pentru dezvoltarea de activitati industriale precum si stimularea exporturilor de produse prelucrate.

Activitatea Zonei Libere Giurgiu este distincta de cea a celorlalte zone libere din România prin faptul ca are un profil preponderent industrial, aici functionand inca de la infiiintarea sa unitati de productie.

De la înființare, rolul Zonei Libere Giurgiu a avut ca scop și a contribuit la dezvoltarea economică a Județului Giurgiu.

Intrarea României în Uniunea Europeană și alinierea la acquisul comunitar, a influențat negativ asupra interesului față de zona liberă, rezultatul fiind diminuarea veniturilor.

Consiliul Local al Municipiului Giurgiu, a adoptat o strategie de conducere cu obiective clare: achitarea tuturor datoriilor și punerea accentului pe direcțiile de interes generatoare de venituri – dezvoltarea activității de transport rutier și activității de încărcare/descărcare la cheul Zonei Libere Giurgiu.

Cele două obiective au putut fi realizate într-un context economic nesigur, imprevizibil, urmare unei analize permanente a pieței, gestionarea exactă și corectă a resurselor financiare, stabilirea unor priorități, creșterea calității serviciilor.

Începând cu anul 2011 conducerea a reușit refinanțarea creditelor existente urmărind concentrarea capitalului investițional spre acest gen de activități, pornind de la considerentul că există deja spații de producție disponibile, care necesită minime îmbunătățiri, iar de pe altă parte în municipiul Giurgiu există forța de muncă calificată, într-o mare diversitate de meserii care se pretează activităților productive.

Date de identificare ale societății

Societatea Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A. are sediul social în Județul Giurgiu, Municipiul Giurgiu, Soseaua Portului nr. 1-2, fiind înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului de pe lângă Tribunalul Giurgiu sub nr. J52/388/1996, CUI RO 8941369.

Obiectul de activitate

Obiectul principal de activitate al Societății Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A. este Cod CAEN 6820 – închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate.

Conform prevederilor Legii nr. 84/1992 privind regimul zonelor libere (cu modificările și completările ulterioare) și a Hotărârii Guvernului nr. 788/1996 privind înființarea Zonei Libere Giurgiu (cu modificările și completările ulterioare), societatea are ca obiect principal de activitate administrarea și exploatarea suprafeței declarată zonă liberă (închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate), precum și activități de prestări servicii.

Societatea poate desfășura în afara obiectului principal de activitate și alte activități prevăzute de Legea nr. 84/1992, cu modificările și completările ulterioare și Hotărârii nr. 656/1997 pentru aprobarea clasificării activităților în economia națională (CAEN) cu modificările și completările ulterioare, în interiorul Zonei Libere Giurgiu și în afara acesteia.

ACTIVITĂȚI DESFĂȘURATE ÎN ZONELE LIBERE

Activitatile ce se pot desfasura in zonele libere si implicit in Zona Libera Giurgiu pot fi realizate de persoane fizice si juridice, romane sau straine, in baza licentelor eliberate de administratia zonei libere si a contractelor incheiate de acestia cu administratia sau cu alti utilizatori.

Potrivit prevederilor art. 10 din Legea nr.84/1992 activitatile ce se pot desfasura in zonele libere sunt: manipularea, depozitarea, sortarea, masurarea, ambalarea, conditionarea, prelucrarea, asamblarea, fabricarea, marcarea, testarea, licitarea, vanzarea-cumpararea, expertizarea, repararea, dezmembrarea marfurilor, organizarea de expozitii, operatiuni de bursa si financiar-bancare, transporturi si expeditii interne si internationale, inchirierea si concesionarea cladirilor, spatiilor de depozitare si a spatiilor neamenajate destinate constuirii de obiective economice si hoteliere, controlul cantitatii si calitatii marfurilor, navlosirea, agenturarea si aprovizionarea mijloacelor de transport, prestari de servicii.

FACILITATI OFERITE DE ZONELE LIBERE

Sunt doua mari categorii de facilitati si anume:

- a) facilitati vamale*
- b) facilitati comerciale*

Facilitati vamale

Bunurile dintr-o zona libera pot fi transportate in alta zona libera fara plata de taxe vamale. Aceste bunuri pot fi tranzitate pe teritoriul vamal al Romaniei, cu respectarea dispozitiilor legale. De asemenea, aceste bunuri pot fi introduse in tara cu indeplinirea conditiilor si formalitatilor privind importul sau, dupa caz, admiterea temporara.

Facilitati comerciale

- 1) terenurile pot fi concesionate sau inchiriate persoanelor fizice si juridice romane si straine - in conditiile legii.*
- 2) transferul in strainatate al profitului se poate face in conditiile legii;*
- 3) acces la Dunare – folosirea cheurilor de incarcare/descarcare situate in Zona Libera Giurgiu.*

AVANTAJE GENERALE OFERITE DE ZONA LIBERA

Operatiunile efectuate in zonele libere prezinta o serie de avantaje, atat pentru utilizatorii romani cat si pentru cei straini:

- a) prima categorie de avantaje se refera la rezultatele prestatiilor oferite de zona libera:*
 - atragerea si dezvoltarea traficului de tranzit;*
 - manipularea marfurilor (descarcare, incarcare, transbordare);*
 - depozitarea marfurilor in magazii si platforme;*
 - executarea operatiunilor de ambalare, dezambalare, asamblare, sortare, prelucrare , etc.*
 - inchirierea de spatii si terenuri;*
 - utilizarea fortei de munca autohtone calificate pentru efectuarea diverselor operatiuni caracteristice activitatilor din zona libera;*
- 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, 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 vrac si reexportate din zona, dupa prelucrare;
- 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 importatorii care aduc marfurile prin zona libera, exista o serie de avantaje ca:

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

In Zona Libera pot fi desfasurate, conform legii, o gama larga de activitati ce raspund oricaror proiecte sau nevoi economice ale clientilor nostri:

- manipularea, depozitarea, sortarea, masurarea, ambalarea, conditionarea, prelucrarea, asamblarea, fabricarea, marcarea, testarea, licitarea, vânzarea, cumpararea, expertizarea, repararea, dezmembrarea marfurilor;
 - organizarea de expozitii;
 - operatiuni de bursa si financiar - bancare;
 - transporturi si expeditii interne si internationale;
- 13

- închirierea cladirilor, spatiilor de depozitare si a spatiilor neamenajate destinate construirii de obiective economice;
- controlul cantitativ si calitativ al marfurilor;
- prestari de servicii precum si alte activitati specifice zonelor libere.
- pentru perioada cat se afla in Zona Libera, marfurile depozitate nu sunt supuse obligativitatii declararii unui regim vamal;
- introducerea marfurilor in Zona Libera, indiferent de provenienta lor, nu necesita depunerea garantiei vamale;
- exceptarea de la plata taxelor vamale si a impozitelor în cazul mijloacelor de transport, mărfurilor si altor bunuri provenite din strainatate sau destinate altor țări, care se introduc sau se scot din zona libera;
- stationarea marfurilor in Zona Libera nu este limitata in timp;
- posibilitatea stocarii marfurilor in Zona Libera si vanzarii acestora in afara regimului de zona libera in cantitatile careconvin mai mult.
- operatiunile financiare se fac in valuta liber convertibila;
- posibilitatea schimbarii originii marfurilor;
- persoanele fizice sau juridice străine au posibilitatea transferării capitalului si profitului în străinătate la lichidarea sau restrângerea activității desfășurate în zona libera;
- scutirea de taxe vamale, cu îndeplinirea formalităților de export, a materialelor si accesoriilor românești care intră în zonele libere si sunt folosite pentru fabricarea unor bunuri;
- scutirea de taxe vamale a bunurilor românești utilizate pentru constructii, reparatii si întreținerea de obiective în teritoriul zonelor libere;
- scutirea de taxe vamale în cazul tranzitării bunurilor dintr-o zonă liberă în alta.

2.2. Cadrul legal în care AZL Giurgiu își desfășoară activitatea:

- Legea nr. 84 din 21 iulie 1992, privind regimul zonelor libere în România, modificata si completata, H.G. nr. 788/1996, privind înființarea Zonei Libere Giurgiu și a Regiei Autonome "Administrația Zonei Libere Giurgiu",
- Legea nr. 31/1990 (republicata), modificata si completata,
- Hotararea nr. 1.669 din 14 octombrie 2004 privind aprobarea Normelor metodologice pentru închirierea bunurilor proprietate publică sau privată a statului ori a unităților administrativ-teritoriale, aflate în administrarea zonelor libere,
- Ordinul nr. 1.431 din 30 septembrie 2002 pentru aprobarea Instrucțiunilor privind acordarea licențelor de lucru și a permiselor de acces în zonele libere,
- Ordonanta nr. 54/2006 privind concesiune bunurilor proprietate publica,
- Hotararea de Guvern nr. 1221/2003 privind trecerea imobilului aflat în administrarea Regiei Autonome "Administrația Zonei Libere Giurgiu" din domeniul public al statului în domeniul public al județului Giurgiu și trecerea Regiei Autonome "Administrația Zonei Libere Giurgiu" de sub autoritatea Ministerului

Transporturilor, Construcțiilor și Turismului sub Autoritatea Consiliului Județean Giurgiu,

- Hotararea Consiliului Judetean Giurgiu nr. 35/2004 privind infiintarea Societatii Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A. prin reorganizarea Regie Autonome "Administratia Zonei Libere Giurgiu",
- Hotararea Consiliului Judetean Giurgiu nr. 14/2008 privind cesionarea actiunilor Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A. catre Consiliul Local al Municipiului Giurgiu prin preluarea patrimoniului acestuia,
- Hotararea Consiliului Local al Municipiului Giurgiu nr. 233/2008 privind modificarea si completarea Hotararii Consiliului Local nr. 40/ 27 ianuarie 2005 privind cesionarea actiunilor Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A. preluarea capitalului social si al bunurilor acestuia.
- O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice,
- Regulamentul de utilizare și funcționare a Zonei Libere Giurgiu si principiile de realizare a construcțiilor și instalațiilor.

2.3. Viziunea si misiunea Societatii

Istoria și experiența A.Z.L.Giurgiu se întinde pe o perioadă de peste 20 de ani ca un operator economic de piață competitiv, ofertant al unor servicii de bună calitate, acestea fiind prezentate în acest context prin principalele momente si oportunitati oferite de-a lungul evoluției sale.

Zona Libera Giurgiu s-a înființat prin Hotărârea Guvernului României nr. 788/1996, în scopul promovării schimburilor internaționale si al atragerii de capital strain pentru introducerea tehnologiilor noi, precum si pentru sporirea posibilitatilor de folosire a resurselor economiei nationale, atât amplasamentul cât si existenta unor utilizatori preponderent cu activitate industrială conferindu-i un specific deosebit.

Zona Libera Giurgiu se întinde pe o suprafața de 160 ha.

Obiectivele Zonei Libere Giurgiu de la înființare si pana in prezent s-au încadrat in principiul fundamental de centru gravitațional pentru fluxurile comerciale internaționale, evidențiindu-se ca obiective prioritare : atragerea investitorilor straini pentru dezvoltarea de activitati industriale precum si stimularea exporturilor de produse prelucrate.

Activitatea Zonei Libere Giurgiu este distincta de cea a celorlalte zone libere din România prin faptul ca are un profil preponderent industrial, aici functionand inca de la înființarea sa unitati de productie.

Intrarea Romaniei in Uniunea Europeana si alinierea la aquis-ul comunitar a avut o influenta negativa asupra interesului fata de zona libera, rezultatul imediat fiind diminuarea veniturilor.

S-au creat si dezvoltat directii de interes generatoare de venituri – activitati de transport rutier de marfuri si activitati de incarcare/descarcare la cheurile Zonei Libere Giurgiu.

Incepand cu luna iulie 2008 - prezent, unicul actionar al Societatii este Consiliul Local al Municipiului Giurgiu, terenul fiind dat în administrarea Consiliului Local al Municipiului Giurgiu.

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 Giurgiu activează atât companii producătoare de talie internațională din industria automotive și aviației, prelucrare metale, industria petrolieră și de utilaj petrolier, șantier naval, terminale petrolier și gaz petrol lichefiat, transport și logistică, societăți productive în diverse ramuri, societăți comerciale având ca obiect de activitate depozitarea și comercializarea diverselor marfuri, cerealelor, comercializarea mărfurilor în regim duty-free.

VIZIUNE – Viziunea societății: constă în recunoașterea societății ca având o contribuție majoră la creșterea nivelului social în zona Municipiului Giurgiu.

MISIUNE - misiunea este de a oferi servicii calitative, în condiții de eficiență economică, grijă față de partenerii comerciali și mediul înconjurător precum și sprijin acordat autorităților în lupta de combatere a evaziunii fiscale prin specificul rolului său încredințat și asumat în cadrul politicilor guvernamentale și al angajamentelor României față de UE.

VALORI - eficiența, credibilitate, profesionalism, transparența, dezvoltare durabilă, predictibilitate prin următoarele cai:

Integritate: Aderare la principiile morale și etice.

Corectitudine: Tratat echitabil față de toți angajații, fără favorizări, rea credință sau injustiție.

Realizare: finalizare eficientă, fără greșeli și la timp a angajamentelor față de clienți și de factorii interesați. Calitatea serviciilor determină recunoașterea pe piață și obținerea unui profit cât mai mare.

Respect: Considerație reciprocă și aprecierea tuturor angajaților, a factorilor interesați și a clienților.

Profesionalism: Se acționează cu responsabilitate pentru asigurarea calității serviciilor.

Creativitate: Se dezvoltă servicii noi, moderne, flexibile la solicitările clienților.

Confidențialitate: Respectarea caracterului de confidențialitate în conformitate cu prevederile legii privind relațiile cu clienții.

Facilitățile și oportunitățile oferite operatorilor din Zona Liberă Giurgiu

Conform legislației zonelor libere din România, facilitățile oferite operatorilor din Zona Liberă Giurgiu sunt următoarele:

- marfurile extracomunitare aflate în zona liberă sunt considerate ca fiind în afara teritoriului vamal românesc, atât timp cât ele nu sunt importate și nu sunt supuse plății taxelor vamale și TVA, pe perioada cât stăionează aici;*
- marfurile extracomunitare pot staționa în interiorul zonei libere, fără plata de drepturi de import (taxe vamale, TVA, accize);*
- investițiile străine nu pot fi naționalizate, expropriate, rechiziționate decât în cazuri de interes public (de excepție) și cu plata de despăgubiri juste;*
- la lichidarea sau restrângerea activității în zona liberă, persoanele fizice sau juridice pot transfera în străinătate capitalul și profitul, după plata tuturor obligațiilor către statul român și partenerii actuali;*

• operațiunile financiare legate de activitățile desfășurate în zona liberă se fac în valută liber convertibilă, acceptată de Banca Națională a României.

Administrația Zonei Libere Giurgiu deține în proprietate spații pentru depozitare, hale, platforme, birouri, containere etc. care pot fi închiriate pe o perioadă de maxim 5 ani, conform unei proceduri aprobata prin lege.

Oportunitățile oferite de Zona Liberă Giurgiu sunt atractive pentru firmele care doresc să desfășoare activități de producție, stocare și comercializare a marfurilor, deoarece regimul suspensiv, din punct de vedere vamal, sub care sunt plasate marfurile cât timp acestea staționează în perimetrul Zonei Libere, permite crearea unor stocuri mari de marfuri, fără a exista obligația de plată a drepturilor vamale de punere în liberă circulație.

În prezent Zona Liberă Giurgiu dispune de amenajări hidrotehnice – cheuri și dane de acostare, precum și macarale de încărcare – descarcare, oferind condiții optime de transbordare a marfurilor de pe mijloacele de transport fluviale pe mijloacele de transport rutiere și invers.

Zona Liberă Giurgiu se adresează atât firmelor românești cât și celor străine, acestea având posibilitatea de a-și deschide reprezentanțe în perimetrul Zonei Libere Giurgiu.

Societățile cu care s-au încheiat contracte de închiriere/concesiune, pot avea garanția că marfurile intrate în Zona, care staționează în acest perimetru pe o anumită perioadă, sunt stocate în stare de siguranță.

În Zona Liberă Giurgiu se desfășoară activități de producție, comerț, construcții, prestări servicii, etc. aici fiind înregistrate circa 100 de firme.

Traficul de mărfuri în creștere, precum și limitările din ce în ce mai stricte în UE, aplicate transportului rutier ca urmare a măsurilor de reducere a poluării și protejarea mediului, exercită o puternică presiune pentru realizarea și deschiderea unor sisteme în lungul coridorului naval, cu precădere în zonele de intersecție ale acestuia cu celelalte principale centre europene.

Un alt argument este costul redus al transportului pe apă, prietenos mediului, în comparație cu alte mijloace de transport.

Conexiunile mărfurilor între șosele și căi navigabile facilitează transporturile rapide și optimizează traficul naval pe distanțe lungi și scurte. Sistemele eficiente de distribuție urbană împreună cu transportul interregional pe apă reprezintă viitorul.

Pornind de la faptul că Zona Liberă poate oferi pe lângă facilitățile ce deriva din legislația specifică și alte oportunități determinate de amplasamentul sau favorabil, Administrația Zonei Libere Giurgiu s-a preocupat pentru punerea în funcțiune a unui terminal de transfer marfuri generale, paletate, produse siderurgice, etc., operational din anul 2005.

Caracteristicile Portului Zonei Libere Giurgiu

1. LOCATIA: km 492, în Bazinul Plantelor din Giurgiu, pe malul Dunării.
2. DOTARI: - cheu vertical de 217 m lungime, poate cheia simultan 3 barje de câte 70 m lungime fiecare
 - 2 macarale de cheu de tip portal de 15/8 tf x 23/36 m
 - 5 motostivuitoare cu capacitate maximă de ridicare de 2,5 tf fiecare și unul de 4 tf
 - 4 platforme pentru transport intern containere de 60 tf fiecare
 - Spații de depozitare închise, cu suprafețe variate
 - Platforme betonate deschise

2.4. Principiile directoare privind managementul societății pe perioada de mandat aferent anului 2023

Managementul ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA pe perioada mandatului Directorului General Adjunct, aferent anului 2023 va viza pe de-o parte continuarea demersurilor de redresare a situației financiare și de dezvoltare a societății, în vederea furnizării unor servicii de calitate superioară pentru clienți, respectiv a unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății, iar pe de altă parte, armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernancei corporative în conformitate cu Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

În continuare vor fi prezentate o serie de principii și direcții strategice de acțiune, corelate cu Strategia de Dezvoltare a Societății și cu programul managerial al membrilor Consiliului de Administrație, prin care se va asigura integrarea instrumentarului managerial, specific guvernancei corporative în practicile manageriale curente la nivelul societății.

Relația cu clienții va avea la bază următoarele linii directoare:

- Sporirea calității serviciilor prestate - pe de o parte se va realiza o îmbunătățire calitativă a serviciilor prestate, ca urmare a unor investiții în modernizarea infrastructurii rutiere din incinta ZLG și a spațiilor destinate închirierii/concesiunii, iar pe de altă parte se va realiza o monitorizare atentă a modului de interacțiune a angajaților cu clienții, în vederea sancționării comportamentelor care dăunează imaginii organizației;
- Transparentizarea fluxurilor comunicaționale - se va stabili un interval de timp al personalului cu funcții de conducere care va trebui să primească clienții în audiență;
- Confidențialitate –cu privire la datele cu caracter personal al consumatorilor;
- Performanță – pornind de la sistemul de evaluare a performanțelor personalului societății, pentru posturile care presupun interacțiunea cu cetățeanul;

Relația cu administratorii va avea la bază următoarele linii directoare:

- Transparență și comunicare - semestrial va fi înaintat Consiliului de Administrație un raport de activitate al Directorului General, prin intermediul căruia se va monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de management, vor fi prezentate principalele decizii strategice adoptate la nivelul societății și va fi înaintat un plan de acțiune sintetic cu obiectivele din planul de management ce urmează a fi îndeplinite în perioada următoare;
- Management participativ – deciziile strategice ce cad în sarcina Directorului General vor fi adoptate cu avizul consultativ al Consiliului de Administrație, instituindu-se astfel la nivelul societății o manieră de lucru modernă, colaborativă;
- Implicare activă – acționarii vor fi consultați cu privire la schemele de compensare practicate în cazul disponibilizărilor sau în cazul situațiilor prevăzute de lege.

Relația cu angajații va avea la bază următoarele linii directoare:

- *Stabilitate și motivare* – angajații vor fi motivați în mod pozitiv să desfășoare o

activitate de calitate, va fi menținut un climat organizațional favorabil performanței, și vor fi menținute toate stimulentele extrasalariale de care beneficiază în prezent angajații societății și familiile acestora;

- *Consolidarea spiritului de echipă* – vor fi încurajate activitățile de echipă, atât în cadrul societății, cât și în afara acesteia;

Relația generală cu partile interesate va avea la bază următoarele linii directoare:

- *Acces direct la informație* – societatea va furniza tuturor părților interesate (stakeholderi) informații de interes general complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare ale societății și la strategia acesteia, la mecanismele democratice în baza cărora sunt adoptate deciziile, nivelurile și politica salarială a personalului de conducere, precum și la orice alte informații de interes public.

- *Corectitudine* – societatea va fi supusă anual unui audit financiar extern, independent și obiectiv, care să confirme veridicitatea situației economice și financiare a societății;

Toate aceste linii directoare vor fi respectate de către administratori, manageri și personalul companiei, astfel încât alinierea la standardele și criteriile de guvernanță corporativă să se realizeze rapid și complet.

Din analiza datelor cu privire la societate, pot defini ca

- **obiectiv general** "Dezvoltarea durabilă a Zonei Libere pe termen mediu și lung"

și ca **obiective specifice**:

- *introducerea conceptului de planificare strategică bazată pe o diagnosticare și evaluare corectă a situației actuale și a oportunităților existente;*
- *eficientizarea utilizării resurselor și reducerea pe cât posibil a cheltuielilor;*
- *atrageră de capital investițional cu orientare preponderent productivă;*
- *promovarea eficientă a conceptului de zonă liberă, în special către investitorii din țările non-UE;*
- *crearea premiselor necesare accesului Zonei Libere Giurgiu la finanțările nerambursabile din fonduri europene.*

Analiza situației actuale trebuie să plece de la:

- *Colectarea datelor existente în ultimii trei-cinci ani financiari ai administrației;*
- *Analizarea contextului actual economic, politic și legislativ;*
- *Identificarea punctelor tari/slabe, a amenințărilor și oportunităților;*
- *Analiza potențialului și direcțiilor de dezvoltare a Zonei Libere Giurgiu.*

Planul de Administrare – componenta managerială include, dar nu se limitează la, modul de realizare a următorilor indicatori de performanță, respectiv:

- *îndeplinirea întocmai a obligațiilor către Bugetul de stat și Bugetul asigurărilor sociale de stat;*

- creșterea eficienței economice a societății;
- realizarea cifrei de afaceri propuse;
- reducerea creanțelor apărute în special datorită insolvenței unor foști utilizatori ai zonei libere prin eliberarea terenului și atragerea bunurilor de retur în patrimoniul întreprinderii publice;
- creșterea productivității muncii (venituri din exploatare/nr.mediu de salariați);
- reducerea cheltuielilor la 1000 lei venituri;
- realizarea volumului de marfă propus a fi descărcat la cheurile zonei libere.

CAPITOLUL III. ANALIZA SWOT A ACTIVITĂȚII ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU S.A. SI ANALIZA REZULTATELOR ECONOMICO-FINANCIARE INREGISTRATE IN ULTIMII 4 ANI.

3. 1. ANALIZA SWOT A ACTIVITĂȚII ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU S.A.

<u>Puncte tari:</u> -Regimul de Zona Libera; -Amplasament la intersectia coridoarelor de transport paneuropene VII Rhin-Main-Dunare si IX si legatura intre nordul si sudul continentului (Rusia, Ucraina, Bulgaria, Grecia, Turcia, Orientul Mijlociu); -Distanta de cca. 50 km de culoarul paneuropean de transport nr. IV care, face legatura intre vestul tarii si Constanta; -Amplasarea Zonei Libere pe un teren care este inconjurat pe trei laturi de ape, Dunarea, Canalul Plantelor si Canalul Sf. Gheorghe, pozitie care permite dezvoltarea activitatilor portuare si de transport pe apa, pe culoarul VII paneuropean; -Existenta terenului de inchiriat si subconcesionat la preturi foarte avantajoase; -Existenta terminalului de marfuri generale si a mijloacelor de operare portuara cu capacitate de pana la 50 to si a mijloacelor de transport specializate; -Existenta unei logistici integrate in interiorul zonei libere;	<u>Puncte slabe:</u> -pierderea facilităților de zona liberă după aderarea României la UE, existente inițial și pentru țările membre ale Comunității Europene. -Infrastructura neperformantă– ref. drumuri, unele rețele de utilitati, cai ferate; -Lipsa in privinta terminalului de containere si cheului de descărcare/încărcare marfuri generale a unui flux constant de marfuri care sa cuprinda atat teritoriul Romaniei cat si o mare parte din Europa pentru promovarea transportului tip door to door;
<u>Oportunitati:</u> -Posibilitatea de a efectua acte comerciale si toate activitatile cuprinse in codul CAEN, cu avantajele efectuării acestora in/prin Zona	<u>Amenințări:</u> -Existența unui nou punct de descărcare/încărcare mărfuri generale (big bags și cereale) în imediata apropiere a zonei

<i>Libera conform legislației de zona liberă; - Sustinerea și promovarea pentru investiții din zona non UE, țări ca Turcia, Rusia, continentul asiatic; - Dezvoltarea unor activități în parteneriat cu Administrația Zonei Libere Giurgiu</i>	<i>libere, unde sarcina cheltuielilor este mai redusă, neexistând permise de intrare, licențe de lucru, etc._ - Lipsa de personal calificat, în special în domeniul transportului auto.</i>
--	--

3.2. ANALIZA ACTIVITĂȚII ECONOMICO – FINANCIARE, AN 2022-2023

Analiza evoluției principalilor indicatori economico- financiari trebuie realizată având în vedere ultimele rezultate financiare nefavorabile pe care Administrația Zonei Libere le-a înregistrat în ultimii doi ani precum ținând cont de necesitate ca politica 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.

Necesitatea implementării unor politici concrete de redresare a situației financiare a Administrației Zonei Libere Giurgiu S.A. reprezintă principala direcție de acțiune a în anul 2023 și acest aspect a statuat ca administrarea societății să pornească de la asumarea unor premise economice pertinente și realizabile cu efecte favorabile pe termen scurt și mediu.

La această dată este destul de greu de anticipat o anumită predictibilitate în evoluția viitoare a veniturilor și rezultatelor A.Z.L. Giurgiu pentru anul 2023, dar ca rezultat al analizei financiar-economice se poate prognoza astfel:

<i>Categorie venituri</i>	<i>Prevederi 2022</i>	<i>Realizat 2022</i>	<i>%</i>	<i>Propuneri 2023</i>	<i>%</i>
<i>Venituri din taxe de acces</i>	<i>681.650,00</i>	<i>701.516,00</i>	<i>102,91</i>	<i>760.000,00</i>	<i>108,34</i>
<i>Venituri din licențe</i>	<i>711.290,00</i>	<i>731.096,00</i>	<i>102,78</i>	<i>767.750,00</i>	<i>105,01</i>
<i>Venituri din acces piscină</i>	<i>79.610,00</i>	<i>82.805,00</i>	<i>104,01</i>	<i>120.000,00</i>	<i>144,92</i>
<i>Venituri din redevențe</i>	<i>1.363.790,00</i>	<i>1.357.575,00</i>	<i>99,54</i>	<i>1.423.030,00</i>	<i>104,82</i>
<i>Venituri din chirii teren/spații</i>	<i>1.954.040,00</i>	<i>1.980.991,00</i>	<i>101,38</i>	<i>2.170.133,00</i>	<i>109,55</i>
<i>Venituri din vânzări Complex Stejarul</i>	<i>40.320,00</i>	<i>37.812,00</i>	<i>93,78</i>	<i>55.800,00</i>	<i>147,57</i>
<i>Venituri din activități diverse</i>	<i>20.000,00</i>	<i>184.591,00</i>	<i>922,96</i>	<i>25.000,00</i>	<i>13,54</i>
<i>Venituri din utilități</i>	<i>831.110,00</i>	<i>796.330,00</i>	<i>95,82</i>	<i>1.230.916,00</i>	<i>154,57</i>
<i>Venituri din transport rutier de marfuri</i>	<i>1.041.120,00</i>	<i>1.074.945,00</i>	<i>103,25</i>	<i>1.200.000,00</i>	<i>111,63</i>
<i>Venituri din manipulare marfuri</i>	<i>2.164.170,00</i>	<i>2.119.523,00</i>	<i>97,94</i>	<i>2.250.000,00</i>	<i>106,16</i>
<i>Venituri din penalități</i>	<i>25.460,00</i>	<i>30.483,00</i>	<i>119,73</i>	<i>25.000,00</i>	<i>82,01</i>
<i>Venituri din donații și subvenții primite</i>	<i>83.740,00</i>	<i>109.958,00</i>	<i>131,31</i>	<i>109.628,00</i>	<i>99,70</i>
<i>Venituri din vânzarea de active</i>	<i>649.270,00</i>	<i>118.886,00</i>	<i>18,31</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<i>Venituri din subvenții pentru investiții</i>	<i>66.370,00</i>	<i>66.372,00</i>	<i>100,00</i>	<i>66.372,00</i>	<i>100,00</i>

<i>Alte venituri din exploatare</i>	0,00	286,00	0,00	500,00	174,83
<i>Venituri din provizioane pentru deprecoerea activelor circulante</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Venituri din exploatare</i>	9.711.940,00	9.393.169,00	96,72	10.204.129,00	108,63
<i>Venituri financiare</i>	217.530,00	238.818,00	109,79	250.000,00	104,68
<i>Total venituri</i>	9.929.470,00	9.631.987,00		10.454.129,00	108,54

<i>Nr. crt.</i>	<i>INDICATORI</i>	<i>Nr. rd.</i>	<i>Preliminat an 2022</i>	<i>Realizat an 2022</i>	<i>%</i>	<i>Propuneri an curent (2023)</i>	<i>%</i>	
0	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>II</i>	<i>CHELTUIELI TOTALE</i>	1	10.096,90	10.204,32	103,98	10.388,18	101,80	
	<i>Cheltuieli de exploatare, din care:</i>	2	9.899,97	9.922,06	103,79	10.223,18	103,03	
	<i>cheltuieli cu bunuri si servicii</i>	3	2.999,80	4.304,73	104,81	3.362,48	78,11	
	<i>cheltuieli cu impozite, taxe si varsaminte asimilate</i>	4	335,60	341,23	80,91	345,50	101,25	
	<i>cheltuieli cu personalul, din care:</i>	5	5.243,09	5.276,10	100,36	5.215,20	98,85	
	<i>C0 Cheltuieli de natura salariala</i>	6	4.391,11	4.396,67	100,44	4.400,00	100,08	
	<i>C1 ch. cu salariile</i>	7	4.295,97	4.301,52	100,51	4.400,00	102,29	
	<i>C2 bonusuri (tichete+chelt,sociale)</i>	8	95,14	95,15	99,37	0,00	0,00	
	<i>C3 alte cheltuieli cu personalul , din care:</i>	9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

		cheltuieli cu plati compensatorii aferente disponibilizarilor de personal	10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	C4	cheltuieli aferente contractului de mandat si a altor organe de conducere si control, comisii si comitete	11	728,92	730,84	98,78	670,20	91,70
	C5	cheltuieli cu contributiile datorate de angajator	12	123,06	148,58	106,44	145,00	97,59
		alte cheltuieli de exploatare	13	1.321,48	0,00	118,44	1.300,00	0,00
2		Cheltuieli financiare	14	196,93	282,26	115,87	165,00	58,46
3		Cheltuieli extraordinare	15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

PROGRAMUL ANUAL AL INVESTITIILOR SI ACHIZITIILOR PUBLICE 2023

În programul de investiții pentru anul 2023 societatea și-a propus realizare unor proiecte de investitii in valoare 1.094,90 mii lei din care cele mai reprezentative sunt urmatoarele :

O B I E C T U L A C H I Z I T I E I	Cod CPV	COD UNIC DE IDENTIFICARE	VALOAREA ESTIMATA
			LEI, fara TVA
Proiectare: DRUM I (legatura Drum TCP1 si Drum M) 780 mp + DRUM acces parcare MOL + taxe autorizare si avize 3. Proiectare Drum I	45233226-9	894136920231	23.500

+ Drum Acces + Taxe			
Servicii de proiectare in vederea obtinerii autorizatiei de executie a lucrarilor si autorizatiei ISU 53/20/SU-GR2020 - HII – Grup social (CAVATORTA)	79930000-2	894136920232	Rest de plata 11.600
Obtinerea avizelor si a autorizatiei de executie a lucrarilor si autorizatiei ISU 53/20/SU-GR2020 - HII – Grup social (CAVATORTA)			Avize + Autorizatie construire = 6.165
Executie retea de hidranti incinta ZLG sector CS, sector TCP1 etapa 2-a executie	44482200-4	894136920234	166.942
Calculatoare (5 buc.) + licenta Windows si pachet office + server (1buc) + licenta Windows server cu 10 licente utilizatori + diverse accesorii IT	30213300-8	894136920235	53.700
Achizitie autovehicule pentru transportul de mărfuri: tiruri 1 buc. (second hand).	34130000-7	894136920236	197.000
Achizitie mini incarcator BOBCAT	43210000-8	894136920237	125.000

Un deziderat foarte important in politica investitionala aferenta anului 2023, respectiv acela de a dezvolta infrastructura de incinta, este reprezentat de intentia AZL Giurgiu S.A. de a prelua de la o societate aflata in procedura de insolventa si care activeaza in cadrul zonei libere, a unei cai ferate de incinta cu o lungime de aproximativ 600 metri si operationalizarea acestei cu scopul oferirii agentilor economici posibilitatea de a introduce materii prime si marfuri in perimetrul zonei libere, in cantitati semnificative dar in acelasi timp sa atraga venituri suplimentare la nivelul societatii cu scopul redresarii situatiei financiare actuale dificile.

3.2.4. ANALIZA INDICATORILOR DE SINTEZĂ

a. analiza productivității muncii

Productivitatea muncii se exprimă ca raport între veniturile realizate în cursul exercițiului

(venituri din exploatare sau cifră de afaceri) și numărul mediu de salariați.

Vom considera în analiză veniturile din exploatare totale (pentru că formula de calcul avută în vedere în contractul de mandat se iau în calcul veniturile din exploatare), și vom calcula productivitatea medie a muncii lunară.

$$\text{Productivitatea muncii} = \frac{\text{Venituri din exploatare}}{\text{Numărul mediu de salariați} \times 12}$$

Numărul de salariați este numărul total de salariați (personal), existent în evidențele unității, angajat pe bază de contract de muncă sau pe bază de documente generatoare de drepturi și obligații pentru ambele părți.

b. analiza cheltuielilor la 1000 lei venituri

Indicatorul măsoară efortul (cheltuiala) pe care îl (o) face întreprinderea pentru a realiza un venit de 1000 lei. Din punctul de vedere al optimului economic va fi apreciată ca pozitivă situația în care nivelul cheltuielilor la 1000 de lei venituri este în dinamică în scădere, aceasta însemnând creșterea eficienței cheltuielilor ca urmare a faptului că o cheltuială mai mică generează același volum al veniturilor.

$$\text{Nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri} = \frac{\text{Venituri totale}}{\text{Cheltuieli totale}} \times 1000$$

Indicatorul este util în analiză pentru că realizează legătura directă cu rentabilitatea firmei (dacă se consumă o anumită valoare pentru a realiza un venit de 1000 lei, înseamnă că diferența până la această valoare a venitului o reprezintă profitul firmei sau, generalizând, orice scădere a nivelului de cheltuială este sinonimă cu o creștere a profitului firmei).

CAPITOLUL IV. VIZIUNE SI PRINCIPII GENERALE DE MANAGEMENT. OBIECTIVE FUNDAMENTALE SI PRIORITATI STRATEGICE. INDICATORI SI CRITERII DE PERFORMANTA.

Redam, inca de la inceputul prezentei lucrari, **obiectivele și prioritățile strategice din Planul de administrare al SC. ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA, stabilite de catre Consiliul de Administratie si aprobate de catre Adunarea Generala a Actionarilor**, deoarece ele au un caracter obligatoriu pentru intreaga politica de management a Directorului general si bineinteles a salariatilor intregii societati, pe care o vom detalia, cuantifica si implementa pe fiecare componenta organizatorica in cei 4 ani de mandat.

4.1. Viziune și principii generale de management

Prezentul **Plan de Management** va avea în vedere respectarea **obiectivelor si prioritatilor** stabilite de catre Consiliul de Administratie, care vizează consolidarea **viziunii SC. ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA asupra activității de baza pe care o desfasoara**.

"Ne bazăm pe respectarea tradițiilor, promovând în același timp valorile civilizației moderne. Este ecuația simplă a respectului față de client, față de mediul înconjurător și față de noi înșine".

Viziunea de management aferentă **Planului de Administrare**, este focalizată pe respectarea unor **principii fundamentale de management corporativ**, premisă a maximizării eficienței și eficacității SC.ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA , pentru perioada **2018-2022**:

Principiul managementului participativ – Este necesară crearea și menținerea, la nivel formal sau informal, a organismelor de management participativ în cadrul SC. ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA si anume:

-*proliferarea și permanentizarea, cu frecvență regulată (săptămânală sau bi-lunară) a ședințelor de tip board de management*, cu participarea managementului de nivel superior (directori si șefi de departamente), precum și a unor invitați din partea managementului de nivel mediu (șefi ai compartimentelor funcționale și de producție);

-*reglementarea relațiilor cu stakeholderii* prin implementarea principiilor guvernantei corporative, reglementate prin O.U.G. nr. 109 din 30 Noiembrie 2017;

-*consultarea salariaților folosind chestionare de feedback*, cu privire la principalele decizii cu impact în zona de resurse umane.

Principiul supremației obiectivelor - *corespunzător ierarhiei si a obiectivelor stabilite este nevoie să se stabilească ierarhia și dimensiunile subdiviziunilor organizatorice, ceea ce duce la concentrarea principalelor resurse umane din Societate in sectoarele de muncă cele mai importante.* Acest principiu va fi implementat, în baza prezentului **Plan de Administrare**, prin 2 categorii de acțiuni:

-*Formalizarea sistemului categorial de obiective organizatorice* prin introducerea unui set de

documente previzionale, care va include cel puțin următoarele: Strategia globală de dezvoltare; Planul de administrare al Societății; Planul de management al Societății; Strategii de dezvoltare la nivelul entitatilor funcționale cheie (resurse umane, informatizare, investiții etc.).

-Implementarea sistemului de evaluare a performanțelor organizaționale, ca mijloc de monitorizare și control al gradului de realizare a obiectivelor, prin utilizarea pe scară largă a indicatorilor cheie de performanță.

Principiul apropierii managementului de execuție – *reducerea numărului de niveluri ierarhice la minim.* Principiul va fi implementat prin reorganizarea structurală care va conduce la optimizarea numărului de niveluri ierarhice, în raport cu obiectivul de activitate al Societății și cu elementele de cultură organizațională ce o caracterizează. De asemenea, ponderile medii ierarhice la nivelul fiecărui compartiment funcțional sau de producție sunt actualmente bine echilibrate.

Principiul permanenței managementului - *pentru fiecare post de conducere trebuie să fie prevăzută o persoană care să poată înlocui oricând titularul său.* Planul de Administrare prevede operaționalizarea principiului prin cel puțin 3 măsuri în sfera resurselor umane:

-Generalizarea sistemului de evaluare a performanțelor la nivelul tuturor verigilor organizatorice și posturilor din cadrul Societății, măsură care va permite o evaluare pertinentă a personalului și implicit o identificare a angajaților cu potențial de a suplini posturile de conducere.

-Elaborarea și actualizarea permanentă a strategiei de dezvoltare a resurselor umane, în corelare cu obiectivele strategice ale organizației, care va include o componentă privind planificarea succesorală.

-Operaționalizarea de planuri de carieră pentru pozițiile din organizație care sunt considerate de importanta strategică.

4.2. Obiectivele fundamentale ale managementului Societății pentru anul 2023 ale Directorului General Adjunct

Pentru anul 2023 se urmărește redresarea situației financiare actuale și de dezvoltare a Societății prin consolidarea obiectivelor strategice pe care SC. ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA și le-a asumat în ultimii ani, reflectând atât valorile companiei, cât și țintele generale de performanță economică, după cum urmează:

Atragerea operatorilor economici

În vederea îndeplinirii obiectivului de creștere a performanțelor economice și a întăririi disciplinei financiare, A.Z.L. Giurgiu își propune următoarele: Valorificarea notorietății dobândite și a resurselor la dispoziția societății 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 **A.Z.L. Giurgiu** își propune aplicarea unui plan strategic general care să asigure:

- ❖ Consolidarea și creșterea rezultatelor economico-financiare istorice obținute în urma rolului său încredințat în cadrul politicilor guvernamentale și conform cadrului legislativ în vigoare;
- ❖ Valorificarea la maximum de potențial și eficiență a oportunităților oferite de mediul extern și intern;
- ❖ Dezvoltarea sa organizațională, a resurselor, capacităților și abilităților tehnice și umane necesare pentru a face față amenințărilor mediului extern **A.Z.L. Giurgiu** 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.

4.3. Obiective și priorități strategice. Tinte de performanță

Creșterea veniturilor

Trezorerie și cash-flow:

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

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

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

Respectarea legislației în vigoare privind disciplina financiară în sectorul public

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

Dezvoltarea structurii de marketing

Societatea **A.Z.L. Giurgiu** își propune dezvoltarea structurii de marketing pentru a:

- ❖ susține prospectările și cercetările de piață, în vederea identificărilor oportunităților în sensul promovării și comunicării;

- ❖ dezvoltarea imaginii Societății A.Z.L. Giurgiu și asigurarea colaborării continue 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 societate.

Monitorizarea eficienței, diminuarea sau eliminarea riscurilor interne sau externe în legătură cu activitățile A.Z.L. Giurgiu

Continuarea implementării managementului de risc.

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

A.Z.L. Giurgiu 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 A.Z.L. Giurgiu. Pentru a extinde și a îmbunătăți activitatea, A.Z.L. Giurgiu va implementa o politică de management al riscurilor. Utilizarea managementului de risc va îmbunătăți eficiența și eficacitatea activității A.Z.L. Giurgiu.

Asigurarea unui management corespunzător al mediului, sănătății și securității

A.Z.L. Giurgiu 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 A.Z.L. Giurgiu și obiectivele fundamentale privind reducerea accidentelor și a poluării vor fi punctul cel mai important al activ.

4.4. Indicatori economico-financiari și criteriile de performanță ale societății pentru anul 2023

Nr crt	Denumire criteriu	Indicatori	UM	Perioada - An 2023			Coeficient de ponderare aprobat	Coeficient de ponderare realizat (col 5xcol 6)/100
				Prevederi*	Realizari	Grad de indeplinire (col 4/col 3)x100		
0	1		2	3	4	5	6	7
INDICATORI FINANCIARI								
1	Realizarea cifrei de afaceri din activitate manipulare/descarcare la cheu si transporturi rutier de marfuri	Cifra de afaceri**	mii lei	10,002.80			20.00	
2	Realizarea rezultatului brut din exploatare	Rezultat brut din exploatare**	mii lei 29	65.95			15.00	

3	Reducerea cheltuielilor totale la 1000 de lei venituri totale	Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale**		939.69			15.00
4	Cresterea productivitatii in unitati valorice pe total personal mediu	Productivitatea muncii**	mii lei/persoana	129.17			10.00
5	Reducerea volumului de plati restante	Plati restante**	mii lei	120.00			5.00
INDICATORI NEFINANCIARI							
6	Mentinerea volumului de marfuri descarcate la cheul societatii la un nivel optim	Volum de marfuri descacate la cheul societatii**	to/marfa	75,000.00			25.00
INDICATORI GUVERNANTA CORPORATIVA							
7	Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare	Publicarea pe web-site a deciziilor Consiliului de Administratie	Sedinte Consiliul de Administratie	12.00			10.00
Total - Gradul de indeplinire al criteriilor si indicatorilor de performanta (suma valorilor din co.7)							100.00

Capitolul V. CONSIDERATII GENERALE ASUPRA ACTIVITATII ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU S.A.

5.1. Analiza principalelor rezultate ale A.Z.L. Giurgiu

5.1.1. Rolul A.Z.L. Giurgiu în cadrul politicilor guvernamentale locale

A.Z.L. Giurgiu, i-a revenit un rol deosebit în ansamblul politicilor guvernamentale locale si are ca obiectiv principal atragerea investitorilor, străini și români, în vederea dezvoltării de activități 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 Giurgiu, existența sa având un impact major în creșterea resurselor financiare bugetare locale, precum și în respectarea anumitor angajamente asumate de România.

Misiunile și rolul încredințate A.Z.L. Giurgiu în contextul evoluției și integrării României în UE, precum și poziția sa dominantă amplasată în imediata apropiere a orașului Giurgiu, între Canalul Sf. Gheorghe și Dunăre, au stat la baza rezultatelor obtinute până acum.

În actualul context regional și global, este de importanță vitală, dezvoltarea durabilă a Administrația Zonei Libere Giurgiu SA, 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.

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

5.1.2. Organizare funcțională, management și resurse umane

Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A. cuprinde mai multe structuri organizaționale: direcții, departamente, servicii, compartimente.

Consiliul Local Giurgiu reprezintă autoritatea tutelară a Societății **A.Z.L. Giurgiu S.A.** .

A.Z.L. Giurgiu este condusă de Consiliul de Administrație compus din 5 membri, persoane fizice, cu experiență în administrarea/managementul regiilor autonome și al societăților comerciale inclusiv societăți comerciale din sectorul privat.

Membrii Consiliului de Administrație sunt numiți din data de 07.12.2022 prin Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Giurgiu nr. 391 cu un mandat de 4 luni (09.12.2022 – 08.04.2023) cu posibilitatea de prelungire până la soluționarea definitivă a dosarului aflat pe rolul Tribunalului Giurgiu având ca obiect anularea Hotărârii de Consiliu Local al Municipiului Giurgiu nr. 327/27.10.2022, și are următoarea componență:

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

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

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

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

- ❖ respectarea normelor stabilite de regie și utilizarea consecventă a acestora, procesele implementate în cadrul acestei aplicații desfășurându-se într-un flux de activități pre-definite, cu reguli bine determinate, conform acestor proceduri;
- ❖ reducerea volumului de documente semnate în format hârtie necesare comunicării diverselor decizii către angajați;

- ❖ *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;*
- ❖ *acelerează 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.*

Analiza organizationala si resurse umane

Societatea AZL Giurgiu SA este organizata ca si societate pe acțiuni.

La nivelul societății structura decizională este reprezentată de:

- Adunarea Generală a Acționarilor*
- Consiliul de Administrație*

Societatea este condusă de un Consiliu de Administrație format din 5 membri provizorii și are următoarea componență:

Moise Vasile - Președinte Consiliul de Administrație

Membrii:

Marin Mirel

Peicea Milan

Dragomir Gheorghe

Rabanca Dan Lucian

Directorul General Adjunct este asistat de directorii/sefi departamentelor de specialitate.

Modul de organizare, interdependențele între diferitele departamente, subordonările ierarhice și principalele responsabilități ale fiecarui departament sunt stabilite prin Regulamentul de Organizare și Funcționare, precum și în normele și procedurile de lucru specifice.

5.1.3. Piața și competiția

Principalii operatori economici pe această piață din România sunt:

Zona Libera Brăila

Zona Libera Constanța Sud

Zona Libera Galați

Zona Libera Curtici Arad

Zona Libera Sulina

5.1.4. Politici investitoriale

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

De asemenea A.Z.L. Giurgiu 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).

Director General Adjunct
Matei Mihai