

PLAN DE ADMINISTRARE

**Creșterea performanțelor economice în condițiile
întăririi disciplinei financiare
2018-2022**

**Consiliul de Administrație
Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A.**

Cuprins

1. Introducere

- 1.1. Cadrul legislativ de întocmire a planului de administrare
- 1.2. Beneficiari și aprobări

2. Prezentare generală Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A.

- 2.1 Cadrul general, înființare, amplasament, avantaje generale oferite de zonele libere
- 2.2 Cadrul legal
- 2.3 Scurt istoric
- 2.4 Facilitățile și oportunitățile oferite operatorilor din Zona Libera Giurgiu
- 2.5 Analiza și diagnostic: analiză de PEST

3. Analiză și diagnostic a situației curente

- 3.1. Analiza principalelor rezultate ale C.A. al A.Z.L. Giurgiu S.A.
 - 3.1.1. Rolul A.Z.L. Giurgiu S.A. în cadrul politicilor guvernamentale locale
 - 3.1.2. Organizare, management și resurse umane
 - 3.1.3. Piața și competiția
 - 3.1.4. Politici investiționale
 - 3.1.5. Aspecte juridice
 - 3.1.6. Analiza financiară

4. Strategii de administrare pentru atingerea obiectivelor și a criteriilor de performanță

- 4.1. Obiective și criterii de performanță conform contractului de administrare
- 4.2. Strategii de administrare pentru îndeplinirea obiectivelor și criteriilor de performanță
Viziunea, declarația de misiune și direcții de acțiune strategice
- 4.3. Plan de acțiuni



1. Introducere

1.1 Cadrul legislativ de întocmire a planului de administrare

Planul de Administrare a fost elaborat de Consiliul de Administrație al "Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A.", ("C.A. AZL Giurgiu"), în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și a normelor metodologice aprobate prin Hotărârea de Guvern nr. 722/2016.

Scopul planului de administrare este acela de a descrie strategia de administrare a societății pe durata mandatului Consiliului de Administrație, în vederea atingerii obiectivelor și indicatorilor de performanță stabiliți prin contractul de mandat.

Conform art.30, alin.(1) din O.U.G. nr.109/2011, în termen de 30 de zile de la data numirii sale, Consiliul de Administrație elaborează și prezintă Consiliului de Administrație, spre analiză și aprobare, Planul de administrare, care include „strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat”.

În termen de 5 zile de la aprobarea planului de administrare, prin grija președintelui consiliului de administrație, se convoacă adunarea generală a acționarilor, în vederea negocierii și aprobării indicatorilor de performanță financiari și nefinanțari rezultați din planul de administrare.

Anexa la contractele de administrare conținând indicatorii și criteriile de performanță va fi definitivată concomitent sau imediat după aprobarea planului de administrare și va conține indicatorii și criteriile de performanță propuși prin plan.

Prin urmare, având în vedere cele prezentate anterior, obiectivele principale ale Consiliului de Administrație sunt următoarele:

1. dezvoltarea Zonei Libere Giurgiu
2. îmbunătățirea serviciilor oferite de către societate
3. îndeplinirea obiectivelor de investiții asumate

Măsurile aferente strategiei de administrare cuprinse în prezentul plan respectă principiile guvernantei corporative care stau la baza unei atitudini responsabile, profesioniste și etice a Societății în raport cu terții, sunt adaptate scopului principal pentru care au fost propuse – acela de realizare a obiectivelor asumate.

1.2 Beneficiari și aprobări

Beneficiari:	Consiliul Local Giurgiu, Autoritate tutelară
Elaborat de:	Consiliul de Administrație al Administrației Zonei Libere Giurgiu S.A. NICULAE GHIȚĂ – Președinte Membrii : DOINA CÂINARU NORUȚ STĂNIȘTEANU MARIAN MĂROIU DAN LIVIU CARTOJAN
Aprobat	Adunarea Generală a Acționarilor Consiliul Local Giurgiu prin împuternicit,

Obiectivele planului de administrare sunt fundamentate pe analiza situației actuale a Societății Administrația Zonei Libere Giurgiu SA precum și a oportunităților, riscurilor și a evoluției previzionate a economiei și pieței concurențiale, reflectând totodată misiunea, viziunea și valorile societății.

Scopul acestui plan de acțiune este să asigure implementarea eficientă a orientării strategice a companiei în ceea ce privește modernizarea și dezvoltarea durabilă a funcțiilor instituționale, operaționale și financiare ale companiei pentru următorii ani.

2. Cadrul general și prezentarea Societății Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A. ("AZL Giurgiu")

2.1. Cadrul GENERAL

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

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

În practica internațională, facilitățile de natură vamală le sunt asociate facilități de natură fiscală. Accesul liber al marfurilor în zona liberă, reprezintă premise favorabile atragerii de capital străin în zona 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 (forță de muncă, materii prime), precum și o infrastructură corespunzătoare.

Urmare unei analize globale se considera ca au supravietuit numai acele zone, care, pe baza avantajelor initiale oferite, s-au orientat cu consecventa spre dezvoltarea activitatilor de prelucrare pentru export. Pe de alta parte, zonele libere industriale s-au dovedit viabile numai in masura in 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, in 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 in partea de sud a Romaniei, in 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 in 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 turanta" 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 Giurgiu 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 in prezent s-au incadrat in principiul fundamental de centru gravitational pentru fluxurile comerciale internationale, evidentandu-se ca obiective prioritare : atragerea investitiilor 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 infiiintare, rolul Zonei Libere Giurgiu a avut ca scop si a contribuit la dezvoltarea economica a Judetului Giurgiu.

Intrarea Romaniei in Uniunea Europeana si alinierea la aquisul comunitar, a influentat negativ asupra interesului fata de zona libera, rezultatul fiind diminuarea veniturilor.

Consiliul Local al Municipiului Giurgiu, a adoptat o strategie de conducere cu obiective clare : achitarea tuturor datoriilor si punerea accentului pe directiile de interes generatoare de venituri – dezvoltarea activitatii de transport rutier si activitatii de incarcare/descarcare la cheul Zonei Libere Giurgiu.

Cele doua obiective au putut fi realizate intr-un context economic nesigur, imprezibil, urmare unei analize permanente a pietii, gestionarea exacta si corecta a resurselor financiare, stabilirea unor prioritati, cresterea calitatii serviciilor.

Incepand cu anul 2011 conducerea a reusit refinantarea creditelor existente urmarind concentrarea capitalului investitional spre acest gen de activitati, pornind de la considerentul ca exista deja spatii de productie disponibile, care necesita minime imbunatatiri, iar de pe alta parte în municipiul Giurgiu exista forta de munca calificata, într-o mare diversitate de meserii care se preteaza activitatilor productive.

Date de identificare ale societatii

Societatea Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A. are sediul social in Judetul Giurgiu, Municipiul Giurgiu, Soseaua Portului nr. 1-2, fiind inregistrata la Oficiul Registrului Comertului de pe langa Tribunalul Giurgiu sub nr. J52/388/1996, CUI RO 8941369.

Obiectul de activitate

Obiectul principal de activitate al Societatii Administratia 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.

ACTIVITATI DESFASURATE IN ZONELE LIBERE

Activitatile ce se pot desfasura in zonele liberesi 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 expediii interne si internationale, inchirierea si concesiunea 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 prestatilor oferite de zona libera:
 - atragerea si dezvoltarea traficului de tranzit;
 - manipularea marfurilor (descarcare, incarcare, transbordare);
 - depozitarea marfurilor in magazine 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 conjunktural 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, vanzarea, cumpararea, expertizarea, repararea, dezmembrarea marfurilor;
- organizarea de expozitii;
- operatiuni de bursa si financiar - bancare;
- transporturi si expeditii interne si internationale;
- inchirierea 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 in cazul mijloacelor de transport, marfurilor si altor bunuri provenite din strainatate sau destinate altor tari, 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 care convin mai mult.
- operatiunile financiare se fac in valuta liber convertibila;

- posibilitatea schimbării originii marfurilor;
- persoanele fizice sau juridice străine au posibilitatea transferării capitalului și profitului în străinătate la lichidarea sau restrângerea activității desfășurate în zona liberă;
- scutirea de taxe vamale, cu îndeplinirea formalităților de export, a materialelor și accesoriilor românești care intră în zonele libere și sunt folosite pentru fabricarea unor bunuri;
- scutirea de taxe vamale a bunurilor românești utilizate pentru construcții, reparații și 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, modificată și completată, H.G. nr. 788/1996, privind înființarea Zonei Libere Giurgiu și a Regiei Autonome "Administrația Zonei Libere Giurgiu",
- Legea nr. 31/1990 (republicată), modificată și completată,
- Hotărârea 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,
- Ordonanța nr. 54/2006 privind concesiune bunurilor proprietate publică,
- Hotărârea 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,
- Hotărârea Consiliului Județean Giurgiu nr. 35/2004 privind înființarea Societății Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A. prin reorganizarea Regiei Autonome "Administrația Zonei Libere Giurgiu",
- Hotărârea Consiliului Județean Giurgiu nr. 14/2008 privind cesionarea acțiunilor Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A. către Consiliul Local al Municipiului Giurgiu prin preluarea patrimoniului acestuia,
- Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Giurgiu nr. 233/2008 privind modificarea și completarea Hotărârii Consiliului Local nr. 40/ 27 ianuarie 2005 privind cesionarea acțiunilor Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A. preluarea capitalului social și al bunurilor acestuia
- O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice,
- Regulamentul de utilizare și funcționare a Zonei Libere Giurgiu și principiile de realizare a construcțiilor și instalațiilor.

2.3 Scurt istoric

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 și oportunități oferite de-a lungul evoluției sale.

Zona Libera Giurgiu s-a înființat prin Hotărârea Guvernului României nr. 788/1996, 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, atât amplasamentul cât și existența unor utilizatori preponderent cu activitate industrială conferindu-i un specific deosebit.

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

Obiectivele Zonei Libere Giurgiu de la înființare și până în prezent s-au încadrat în principiul fundamental de centru gravitațional pentru fluxurile comerciale internaționale, evidențiindu-se ca obiective prioritare : atragerea investitorilor străini pentru dezvoltarea de activități industriale precum și stimularea exporturilor de produse prelucrate.

Activitatea Zonei Libere Giurgiu este distinctă de cea a celorlalte zone libere din România prin faptul că are un profil preponderent industrial, aici funcționând încă de la înființarea sa unități de producție.

Intrarea României în Uniunea Europeană și alinierea la aquis-ul comunitar a avut o influență negativă asupra interesului față de zona liberă, rezultatul imediat fiind diminuarea veniturilor.

S-au creat și dezvoltat direcții de interes generatoare de venituri – activități de transport rutier de marfuri și activități de încărcare/descărcare la cheurile Zonei Libere Giurgiu.

Începând cu luna iulie 2008 - prezent, unicul acționar al Societății 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 matrițe, industria petrolieră și de utilaj petrolier, șantier naval, terminale petrolier și gaz petrol lichiefiat, 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.

2.4. Facilitățile și oportunitățile oferite operatorilor din Zona Libera 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 nationalizate, expropriate, rechizitionate 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 aprobate prin lege.

Bunurile ce pot fi oferite spre exploatare companiilor sunt :

- teren:
 - subconcesionare pe 40 ani (conform HG 54/2006 și OUG 168/2007);
 - închiriere pe 5 ani (HG nr. 1669/2004).
- spații închise pentru:
 - depozitare marfuri (închiriere pe maxim 5 ani);

- c) spații descoperite pentru depozitare utilaje, autoturisme, etc.
- d) spații birouri.

Terenurile din interiorul Zonei Libere pot fi atribuite în folosință, persoanelor fizice și juridice, române sau străine, pentru realizarea de obiective de producție, depozitare, prestări-servicii, prin licitație publică.

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 stăionează 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 – descărcare, 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 stăionează 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
 - 1 macara de cheu de tip portal de 50/25 tf x 25/35 m
 - 2 macarale de cheu de tip portal de 15/8 tf x 23/36 m
 - 1 reachstaker de 45 t care poate manipula containere de 40 picioare până la 12 m înălțime
 - 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

Portul trimodal – primul de acest tip din Europa de Sud-Est

În februarie 2013 au început demersurile la sediul AZL Giurgiu cu reprezentanții ILR Logistica România, prin care s-a făcut cunoscută intenția ILR Logistica de a începe un proiect de dezvoltare a Portului și Infrastructurii din Zona Liberă Giurgiu, propunând AZL Giurgiu să devină partener în acest proiect.

Portul trimodal de înaltă tehnologie, cu o investiție de peste 15 mil. Euro, ce se va realiza la Giurgiu este singurul în Europa de Sud-Est, după cel de la Linz și prevede construirea unei hale de aproximativ opt mii de metri pătrați care să permită descărcarea barjelor în interior, iar legătura de transport să se poată face apoi rutier, feroviar și pe Dunare.

Acest proiect va crește capacitatea de tranzitare și descărcare a marfurilor în zona Giurgiu de cinci ori, de la la 60.000 de tone la peste 300.000 de tone pe an.

Finalizarea proiectului este preconizată pentru jumătatea anului 2020, aducând astfel un plus valoare Municipiului Giurgiu, ca port la Dunare, dar și Zonei Libere Giurgiu, în raport cu celelalte zone libere din România și nu numai.

Agentii economici – importatori, ale căror marfuri se aduc din terminalele situate în porturile dunarene din afara României, au posibilitatea să apeleze la transportul pe apă către Portul Zonei Libere Giurgiu, beneficiind astfel de costuri de transport mai reduse. Este deja cunoscut faptul că transportul pe Dunare, în raport cu cel rutier și feroviar, este considerabil mai ieftin.

De asemenea, agentii economici – exportatori, care exportă marfuri către țările din Europa Centrală și de Vest, au posibilitatea transportului de marfuri până la Zona Liberă Giurgiu, CF sau rutier, de aici acestea fiind preluate pe nave și transportate pe apă până la destinație.

2.5. Analiză și diagnostic

Analiza de PEST:

Analiza PEST reprezintă o analiză a impactului și a tendințelor generale ale mediului extern, privită prin prisma factorilor politici, economici, sociali și tehnologici (Politic, Economic, Social și Tehnologie) care ar putea afecta dezvoltarea strategică a unei afaceri.

Factori politici legislativi

Mediul politic se referă la toate acele acte întreprinse de Guvern care afectează economia și scenariul de afaceri în general. Reglementările guvernamentale și politice care au impact asupra mediului de afaceri includ și legi slatice comerciale, de muncă, politicile fiscale, legile și normele de mediu, restricții comerciale, tarifele comerciale, politicile de infrastructură și dezvoltare, etc. grad de stabilitate politica, de asemenea, au un impact important asupra mediului de afaceri și a economiei în general. Factorii politici-legislativi influențează societatea atât pozitiv cât și negativ. Factorii politici pot influența pozitiv activitatea societății.

Orice societate ce are activitati de servicii publice este influentata de deciziile legislative; compania poate sprijini initiative de modificari legislative cu efect favorabil in activitatea sa. Factorii politici pot influenta si negativ activitatea societatii, avand in vedere repetatele schimbari legislative, astfel ca realizarea unor programe pe termen mediu si lung este dificil de implementat.

Ca si concluzie putem afirma ca factorii politico – legislativi sunt foarte buni pentru dezvoltarea societății pentru ca sprijină societatea in demersurile de eficientizare a activității prin adoptarea unui pachet amplu de măsuri menite să asigure modernizarea AZL Giurgiu si furnizarea de servicii de calitate către clienți (implementarea unui amplu program de investiții cu finanțare europeana – sursa noua, realibilitate rețele utilitati etc).

Factorii economici : economia mondiala

Încă din 2009 economia globala este in recesiune cu o ușoara revenire dar cu o previziune rezervata chiar si pentru perioada urmatoare . In aceste condiții, economia României, ramane destul de firava, tendința in viitorul apropiat fiind de scădere in general a consumului si a nivelului investitional.

Desi se preconizeaza o crestere economica in perioada 2018 si 2019, societatea fiind nevoita sa actioneze cu prudentă.

Totusi, perspectiva accesarii pe viitor a unor surse de finantare ramane o varianta viabila pentru dezvoltarea societatii.

Factorii socio-culturali :

Mediul socio - cultural reprezinta un complex de elemente cu caracteristici de maxima eterogenitate din punctul de vedere al efectelor si al ariei de acțiune. Modificarile in timp ale acestor elemente sunt lente.

Avand in vedere specificul activitatii companiei, factorii socio-culturali nu au un impact semnificativ asupra acesteia. Totusi, exista cateva elemente care trebuie luate in considerare: - Pregatirea fortei de munca: reducerea specializarilor tehnice si disponibilitatea fortei de munca calificata in domeniul tehnicii ca sa asigure inlocuirea personalului existent dupa pensionare; - Migratia fortei de munca: in general oamenii migreaza catre zone cu potential economic mai ridicat. - Atitudinea populatiei fata de aspectele de mediu: in timp va creste gradul de constientizare si presiunea asupra aspectelor "verzi", ceea ce va crea un necesar de resurse suplimentare alocate de companie;

Trebuie obtinut un echilibru corespunzator in motivatie si remunerare a muncii.

Factorii tehnologici :

Tehnologia este in continua schimbare, inovatia fiind factor de dezvoltare economica continua.

Factorii tehnologici care afecteaza compania sunt:

- Disponibilitatea unor tehnologii de exploatare mai eficiente: exista in prezent sisteme mai eficiente si fiabile din punct de vedere al exploatarii, sigurate si costurilor;

- Sisteme IT: sistemele de management integrat, relatii cu clientii etc disponibile pot contribui la eficientizarea activitatilor derulate la nivelul AZL Giurgiu;

- Sistemele de monitorizare mediu, siguranta in exploatare: aceste sisteme sunt disponibile si trebuie accesate de societate pentru cresterea calitatii serviciilor, respectarea obligatiilor de mediu, exploatarea sigură si durabila.

Tehnologia in sensul larg al noțiunii, constituie acea competenta a macromediului care reprezintă un set de procese prin care o combinație de resurse sunt transformate in produse. Este cunoscut faptul ca evoluțiile tehnologice au efect asupra creșterii si maturității societății, că influențează frontierele dintre segmentele strategice prin modificarea factorilor lor cheie de succes. Aceasta impune ca valorificarea oportunităților tehnologice existente în mediul tehnologic al societății sa devina o activitate permanenta a managerului superior si a celor care participa la fundamentarea strategiei societatii. România este aliniata in mare măsura nivelului internațional in privința standardelor si echipamentelor tehnologice, minimul decalaj cunoscut fiind datorat capacității financiare reduse si in abilităților de protecționiste sau de altă natură.

In prezent, societatea are probleme tehnologice legate de vechimea utilajelor din dotare, rețelelor de utilitati, gestionarea cadastrala a suprafețelor de teren, necesitand masuri corective. Prin punerea in practica a acestor măsuri, dezvoltarea activității societatii este certa .

Factori critici de succes

Factorii critici de succes reprezinta elementele esentiale ce asigura succesul si dezvoltarea societății pe termen mediu si lung.

Au fost identificate urmatorii factori critici de succes:

- Mentinerea unui grad ridicat de operabilitate a infrastructurii existente;
- Realizarea programelor investitionale destinate modernizarii infrastructurii, utilajelor si finalizarii acestora;
- Mentinerea si cresterea atractivitatii AZL Giurgiu S.A.
- Marketingul de calitate al serviciilor prestate de societate;
- Grad ridicat de absorbție a fondurilor europene alocate sectorului de mediu etc;
- Excelenta operationala prin adaptarea organizationala, imbunatatirea proceselor, guvernanta corporativa sanatoasa.

Concluziile analizei PEST

Din multitudinea de elemente externe existente, care au fost identificate reținem pe cele care pot influența hotărâtor activitatea societarii. Aceste elemente sunt așa numitele oportunități, șanse, ocazii si respectiv amenințări, riscuri.

3. Analiză și diagnostic a situației curente

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

3.1.1 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 activității industriale și stimulării exportului de produse prelucrate. În acest scop, au fost gândite și implementate o serie de facilități menite să atragă și să sprijine agenții economici care au înțeles potențialul înființării unei afaceri în perimetrul Zonei Libere 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 obținute până acum.

În actualul context regional și global, este de importanță vitală, dezvoltarea durabilă a Administrației Zonei Libere Giurgiu SA, în condițiile în care procesele de integrare și liberalizare a migrării forței de muncă, a capitalurilor, a bunurilor și serviciilor în cadrul Uniunii Europene, ca și procesele de globalizare și dezvoltare a fluxurilor financiare reduc semnificativ decalajele de spațiu și timp dintre diverse piețe și conduc la accentuarea concurenței dintre operatorii economici echivalenți din piața europeană.

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

Având o suprafață totală de 160 ha, Zona Liberă Giurgiu pune la dispoziția viitorilor săi investitori, prin licitații publice organizate la cerere, terenuri libere pentru dezvoltarea oricărui tip de proiect investițional.

Terenurile pot fi date în subconcesiune pe o perioadă de 40 de ani cu posibilitate de prelungire cu încă jumătate de perioadă, sau pot fi închiriate pe perioade între 1 lună și 5 ani.

În urma numeroaselor solicitări pentru spații și hale de depozitare, Administrația Zonei Libere Giurgiu are în proprietate numeroase depozite, atât pe structura metalică cât și cadre de beton în suprafață de peste 8.000 mp precum și platforme balastate/betonate în suprafață de cca 15.000 mp, obiective ce sunt destinate închirierii.

Atât halele de depozitare cât și platformele asigură condiții optime de depozitare și se pretează depozitării majorității categoriilor de bunuri și mărfuri.

În plus Administrația Zonei Libere Giurgiu dispune de spații de birouri, construite atât la intrarea în Zona Liberă, cât și la sediul acesteia pe care le oferă spre închiriere agenților economici interesați, comisionarilor vamali, etc.

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

- ❖ 5 membrii selectați, persoane cu experiență în administrarea/managementul regiilor autonome și al societăților comerciale inclusiv societăți comerciale din sectorul privat.

Numirea membrilor Consiliului de Administrație s-a făcut cu respectarea prevederilor O.U.G nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

Membrii Consiliului de Administrație sunt numiți pentru o perioadă de 4 ani cu posibilitatea reînnoirii acestora pe noi perioade cu aceeași durată sau mai mică.

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.

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 au statutul 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;
- ❖ 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.

Analiza organizationala si resurse umane

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

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.

Actualul consiliu de administrație a fost numit în data de 18.07.2018 cu un mandat de 4 ani, în urma implementării prevederilor OUG nr. 109/2011 și are următoarea componență:

Președinte : NICULAE GHIȚĂ

Membri:

DOINA CÂINARU

Directorul General este asistat de directorii/sefii departamentelor de specialitate (economic, operational-exploatare, comercial).

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

Structura de personal în cursul lunii august 2018 se prezintă după cum urmează:

Pe specialități :

Studii tehnice, inginerie: 11
Studii economice: 10
Studii juridice: 5
Alte studii superioare: 8
Studii medii : 28
Maistri: 0
Muncitori calificați: 19
Muncitori necalificați: 1

3.1.3 Piața și competiția

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 următoare, condițiile financiare urmând de asemenea o tendință descendentă pe termen lung.

Principalii operatori economici pe această piață din România sunt:

Zona Libera Brăila
Zona Libera Constanța Sud în cadrul Portului Liber Constanța
Zona Libera Galați
Zona Libera Curtici Arad
Zona Libera Sulina

De asemenea, Parcurile industriale au atras companii gigant de pe piața mondială precum Nokia, Emerson, P&G, Kaufland, Roca sau Autoliv.

3.1.4. Politici investiționale

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).

3.1.5. Aspecte juridice

Compartimentul Juridic prin consultarea Departamentului Economic și comercial din cadrul societății procedează la verificarea agenților economici privind creanțele de încasat.

Pentru agenții economici identificați ca fiind în insolvență, faliment și reorganizare judiciară s-a procedat la întocmirea cererilor de repunere în termen și admiterea creanței și înregistrarea acestora la Tribunal.

Pentru societățile intrate în insolvență și care nu au transmis notificări cu privire la termenul limită pentru înregistrarea cererii de admitere a creanțelor asupra averii debitorului s-a procedat la înregistrarea cererii de înscriere la masa credală, la dosarul cauzei aflat pe rolul Tribunalului.

În urma solicitărilor venite din partea Departamentului Comercial s-au întocmit și transmis somații în vederea recuperării creanțelor și acționării instanței de debitorilor. În prezent, pe rol nu există litigii de muncă.

La data prezentului se află pe rolul instanțelor de judecată trei litigii având ca obiect recuperarea unor sume de bani conform Deciziei Curții de Conturi – Camera de conturi Giurgiu.

A.Z.L. Giurgiu figurează la această dată, ca parte, într-un număr de **43 litigii** aflate pe rolul instanțelor de judecată în diferite stadii procesuale (fond, apel, recurs), după cum urmează:

- ❖ un număr de **31 dosare** având ca obiect procedura insolvenței;
- ❖ un număr de **10 dosare** având ca obiect **pretenții**, în care **A.Z.L. Giurgiu** are calitatea de **reclamantă**;
- ❖ un număr de **3 dosare** având ca obiect recuperarea unor sume de bani potrivit Deciziei Curții de Conturi Giurgiu nr. 1/2016

3.1.6. Analiza financiară

Evoluția principalilor indicatori economico-financiar trebuie analizată, atât ținându-se cont de evoluția societății în perioada de după aderarea României la Comunitatea Europeană, fapt ce a condus la pierderea facilităților fiscale acordate agenților economici ce activau în cadrul Zonei Libere Giurgiu, agenți economici care ulterior datei de 01.01.2007 au ales să rezilieze contractele încheiate cu administrația zonei libere cât și de necesitățile de adaptare la noile condiții de funcționare, condiții care au impus identificarea de noi activități generatoare de venituri care să compenseze pierderile cauzate de rezilierile contractuale anterior menționate.

Totodată analiza evoluției principalilor indicatori economico-financiar trebuie realizată având în vedere condițiile în care 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.

A.Z.L. Giurgiu a cunoscut o evoluție favorabilă din punctul de vedere al rezultatelor financiare urmare a politicilor de management implementate în intervalul 2012-2017, politici care au urmărit atât creșterea durabilă a veniturilor provenite din activitățile desfășurate în cadrul AZL Giurgiu S.A., reducerea cheltuielilor din exploatare (în principal a cheltuielilor cu serviciile executate de terți), reducerea cheltuielilor cu dobânzile bancare prin refinanțarea creditelor de investiții vechi în condițiile de dobândă actuală și renegocierea dobânzilor periodic dar și crearea și dezvoltarea din prisma investițională a infrastructurii rutiere interioare și a asigurării utilitatilor (energie electrică, apă, gaze naturale) necesare agenților economici care activează în cadrul AZL Giurgiu S.A.

La această dată este destul de greu de anticipat o anumită predictibilitate în evoluția viitoare a veniturilor și rezultatelor **A.Z.L. Giurgiu** pentru perioada 2018-2022, ca rezultat al analizei financiar-economice se poate prognoza:

Anul	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Venituri totale	7.154.702	7.355.034	7.575.685	7.825.682	8.099.581	8.407.365
Venituri totale din exploatare	7.031.803	7.288.694	7.445.554	7.691.258	7.960.452	8.262.948
Cheltuieli totale	6.797.864	6.933.821	7.086.365	7.263.524	7.466.903	7.690.910
Cheltuieli totale din exploatare	6.435.000	6.563.700	6.708.101	6.875.803	7.068.326	7.280.376
Rezultat brut	356.838	421.212	489.319	562.158	632.678	716.455
Rezultatul brut din exploatare	596.803	664.993	737.453	815.464	892.125	982.573
Nr mediu de personal la finele anului	78	79	80	82	83	85
Productivitatea muncii în unitati valorice	86,84	87,46	88,78	89,30	91,23	92,38
Plati restante	0	0	0	0	0	0

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

Alte informații

Rezultatul exercițiului financiar 2017

Venituri totale : 7.154.702 lei

Cheltuieli totale: 6.797.864 lei

Rezultatul exercițiului financiar – profit: 268.309 lei

Lista obiectivelor de investiții pe anul 2018:

PROGRAMUL ANUAL AL ACHIZITIILOR PUBLICE Fonduri Europene 2018

Nr. Crt.	Tipul și obiectul contractului de achiziție publică/acord cadru	COD CPV	Valoarea estimată a contractului /acord cadru	Sursa de finanțare	A	B	Modalitatea de derulare a procedurii de atribuire
			LEI, fără TVA				
1.	LUCRARI DE CONSTRUCȚII: REABILITARE DRUM AFERENT ZONEI PORTUARE DIN INCINTA ZONEI LIBERE GIURGIU DIN CADRUL PROIECTULUI DE INTERES COMUN - "PORTUL VERDE SI DE INALTA PERFORMANTA GIURGIU" -2012-EU-18089-S IN DOMENIUL RETELELOR	45233140-2	1.440.000	Cofinanțare AZL UE	Procedura simplificată a prin mijloace electronice în baza art. 113 din Legea 98/2016	01.09.2018	Online SEAP

	TRANSEUROPE DE TRANSPORT (TEN-T). - etapa II						
2.	LUCRARI DE CONSTRUCTII: EXTINDERE SI MODERNIZARE CHEU DIN INCINTA ZONEI LIBERE GIURGIU in cadrul proiectului de interes comun - "Portul verde si de inalta performanta Giurgiu" -2012-EU-18089-S in domeniul retelelor transeuropene de transport (TEN-T), etapa II.	45241100-9	1.188.528	Cofinantare AZL = 15% UE = 85%	Procedura simplificata prin mijloace electronice in baza art. 113 din Legea 98/2016 si art. 104, alin. (1) din HG 395/2016	derulata din 25.08.2016	
3.	SERVICII DE CONSULTANTA IN SCOPUL ELABORARII DOCUMENTATIEI DE ATRIBUIRE/APLICARII PROCEDURII DE ATRIBUIRE (art. 3, alin. 3 HG 925/2006)	79418000-7	60.000	Cofinantare AZL = 15% UE = 85%			
4.	Servicii de auditare financiara	79212100-4	27.000	Cofinantare AZL = 15% UE = 85%			
5.	Proiectare Drum Aferent zonei portuare din cadrul proiectului: „Extindere si Modernizare Drum din incinta Zonei Libere in cadrul Contractului de finantare Portul Verde si de inalta performanta Giurgiu – Etapa II – Constructia”, - Actualizare proiect conf. Expertizare (pct. 5) proiect tehnic + drum si a legii 10/1995, art. 18, alin 2.	71242000-6	45.000				Achizitie directa proiectant - catalog SEAP
TOTAL = 2.760.528 lei							

Analiza privind stabilirea preturilor, taxelor, tarifulor :

La propunerea conducerii executive, tarifele, preturile si tarifele sunt avizate de Consiliul de administratie si aprobate de Consiliul Local al Municipiului Giurgiu si imputernicitul acestuia. Nivelul acestora este publicat pe pagina WEB a societatii.

4. Strategii de administrare pentru atingerea obiectivelor si a criteriilor de performanță

4.1. Obiective și criterii de performanță conform contractului de administrare

"Creșterea performanțelor economice în condițiile întăririi disciplinei financiare" se constituie ca Plan de administrare elaborat de membrii Consiliului de Administrație al A.Z.L. Giurgiu în conformitate cu contractele de mandat și prevederile OUG 109/2011 pentru perioada 2013-2017. În urma analizei activității A.Z.L. Giurgiu 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 si lipsa arieratelor

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.

CRITERII DE PERFORMANȚĂ SPECIFICE 2018-2022

Indicatori si criterii de performanta economico-financiari

Nr. crt.	Denumirea obiectivelor si Criteriilor de performanță a activelor si	UM	Formula de Calcul	Prevederi 2018	Prevederi 2019	Prevederi 2020	Prevederi 2021	Prevederi 2022	Pondere %
1.	Cifra de afaceri	Mii lei	Suma rulajelor cumulate anuale ale conturilor (704,706,708)	6.909.123	7.102.578	7.322.758	7.571.732	7.851.886	20
2.	Rata profitului brut din exploatare	%	Rezultatul brut/venit din exploatare * 100	664.993	737.452	815.454	892.125	982.573	15
3.	Productivitatea muncii in unitati valorice pe total personal mediu in preturi curente (lei/persoana)	Lei/salarat/an	Cifra de afaceri / nr mediu salariați	87,46	88,78	89,30	91,23	92,38	15
4.	Creante restante, in preturi curente	zile	Sold mediu creante/ Cifra de afaceri cu TVA x 365 zile	97	95	92	89	86	10
5.	Plati restante, in preturi curente	Mii lei	Obligatii nescadente/Total obligatii x 100	0	0	0	0	0	10

Indicatori si criterii de performanta cantitativi

Nr. crt.	Denumirea obiectivelor și Criteriilor de performanță	U.M	Prevederi 2018	Prevederi 2019	Prevederi 2020	Prevederi 2021	Prevederi 2022	Pondere %
1.	Cantitatea de tone/marfa descarcata /manipulata/depozitata la cheul societatii	To/marfa	55.000	56.650	58.650	61.000	65.500	15
2.	Spatii inchiriate (birouri, hale, platforme)	mp	9.000	10.500	11.500	12.300	13.000	15

4.1. Indicatorii de performanta prevăzuți de O.G. 26/21.08.2013 actualizată privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație majoritară se precizează faptul că, criteriile de performanta si obiectivele cuantificate trebuie să fie cu referire la:

Cresterea Cifrei de afaceri

- (i) Indicator : Cifra de afaceri
- (ii) Formula: Suma valorilor cumulate anuale a claselor de conturi de venituri 704, 706, 708;
Detaliere: Cifra de afaceri – suma totala a veniturilor din operatiunile comerciale efectuate de catre societate,
- (iii) Unitatea de masura: lei
- (iv) Valoarea tinta:

2018	2019	2020	2021	2022
6.909.123	7.102.578	7.322.758	7.571.732	7.851.886

- (v) Pondere: 20%

(vi) Semnificatie:

- prezinta capacitatea entitatii in ceea ce priveste realizarea veniturilor previzionate necesare asigurarii continuitatii si dezvoltarii a acesteia intr-o perioada de referinta.
- exprima valoarea anuala a prestatilor/serviciilor/bunurilor vandute intr-o perioada de referinta.

(vii) Masuri vizate pentru imbunatatirea indicatorului:

- identificarea de noi activitati economice generatoare de venituri ce pot fi desfasurate in cadrul AZL Giurgiu S.A.;
- asigurarea unor conditii optime de functionare (infrastructura, utilitati, etc) , agentilor economici existenti si potentialilor agenti economici interesati sa investeasca in AZL Giurgiu S.A.,
- implementarea unei strategii concrete in ceea ce priveste promovarea interna si internationala a oportunitatilor de dezvoltare a afacerilor oferite de AZL Giurgiu S.A.,

(vii) Gradul de indeplinire :

Pentru fiecare indicator se calculeaza lunar valorile efective care se compara cu valorile tinta, obtinandu-se astfel gradul de indeplinire a criteriului respectiv.

Cresterea profitului brut din exploatare

(i) Indicator : profitul brut din exploatare

(ii) Formula: Venituri din exploatare – Cheltuieli din exploatare,

Detaliere: Profitul brut din exploatare :

- Venituri din exploatare – cuprind veniturile din vanzarea produselor, lucrarilor executate sau serviciilor prestate, venituri din venituri din subventii de exploatare, alte venituri din exploatare.
- Cheltuieli din exploatare - cheltuielile aferente operatiilor legate de activitatea principala sau de exploatare, care se identifica cu obiectul de activitate al unei societati, operatiuni considerate curente

(iii) Unitatea de masura: lei

(iv) Valoarea tinta:

2018	2019	2020	2021	2022
664.993	737.452	815.454	892.125	982.573

(v) Pondere: 15%

(vi) Semnificatie:

- prezinta rentabilitatea bruta a activitatii economice din exploatare a societatii intr-o perioada de referinta,
- exprima castigul brut realizat intr-o perioada de referinta,

(vii) Gradul de indeplinire :

Pentru fiecare indicator se calculeaza lunar valorile efective care se compara cu valorile tinta, obtinandu-se astfel gradul de indeplinire a criteriului respectiv

Cresterea productivitatii muncii

(i) Indicator: productivitatea muncii

(ii) Formula: Cifra de Afaceri / nr mediu salariat;

(iii) Unitate de masura: Lei/angajat

(iv) Valoare tinta:

2018	2019	2020	2021	2022
87,46	88,78	89,30	91,23	92,38

(v) Pondere: 15 %

(vi) Semnificatie:

- determina eficienta utilizarii fortei de munca
- evidentiaza evolutia de la an la an a veniturilor degajate prin aportul salariatilor;

(vii) Masuri vizate pentru imbunatatirea indicatorului:

- informatizarea si procedurarea activitatilor desfasurate si reconversia personalului.
- asigurarea masurilor de protectie sociala interna printr-o colaborare optima cu reprezentantii salariatilor.

- creșterea eficienței serviciilor funcționale și a serviciilor suport
- fluentizarea proceselor de management

(viii) Gradul de îndeplinire :

Pentru fiecare indicator se calculează lunar valorile efective care se compară cu valorile tinta, obținându-se astfel gradul de îndeplinire a criteriului respectiv. Gradul global de realizare a criteriilor de performanță se obține prin ponderarea gradului de îndeplinire a fiecărui criteriu cu valoarea desemnată a ponderii pentru criteriul respectiv

Reducerea creanțelor

(i) Indicator: perioada de recuperare a creanțelor

(ii) Formula: Sold mediu creanțe/ Cifra de afaceri x 365 de zile.

Detalii:

- sold mediu creanțe = soldul mediu zilnic pentru ultimele 365 zile
- cifra de afaceri = cifra de afaceri aferentă ultimelor 365 zile

(iii) unitate de măsură: zile

(iv) valoare tinta:

2018	2019	2020	2021	2022
97	95	92	89	86

v) pondere : 10 %

(vi) Semnificație:

- calculează eficacitatea entității în colectarea creanțelor sale ;
- exprimă numărul de zile până la data la care debitorii își achită datoriile ;

(vii) Măsuri vizate pentru îmbunătățirea indicatorului:

- realizarea/actualizarea și implementarea procedurii de recuperare a creanțelor, prin măsuri interne, cât și prin intermediul instanțelor de judecată ;

(viii) Gradul de îndeplinire :

Pentru fiecare indicator se calculează lunar valorile efective care se compară cu valorile tinta, obținându-se astfel gradul de îndeplinire a criteriului respectiv.

Reducerea plăților restante

(i) Indicator: ponderea obligațiilor nescadente

(ii) Formula: Obligații nescadente/Total obligații x 100

(iii) Unitate de măsură: %

(iv) Valoare tinta: 0

(v) Pondere: 10 %

(vi) Semnificație:

- măsoară gradul de respectare a obligațiilor asumate de entitate față de furnizori ;
- reprezintă ponderea obligațiilor cu scadență neimplinită în totalul obligațiilor asumate de regie

(vii) Măsuri vizate pentru îmbunătățirea indicatorului :

- plata furnizorilor pe baza prevederilor contractului încheiat;
- plata furnizorilor de materiale și servicii în ordinea vechimii facturilor, conform reglementărilor cu privire la întărirea disciplinei contractuale;
- realizarea numai a achizițiilor pentru care există sursa de finanțare conform bugetului aprobat;
- optimizarea costurilor și a consumurilor proprii ;
- întărirea controlului intern general și în mod special a controlului financiar preventiv, asupra operațiunilor care produc angajamente financiare față de terți;

(viii) Gradul de îndeplinire :

Pentru fiecare indicator se calculează lunar valorile efective care se compară cu valorile tinta, obținându-se astfel gradul de îndeplinire a criteriului respectiv. Gradul global de realizare a criteriilor de performanță se obține prin ponderarea gradului de îndeplinire a fiecărui criteriu cu valoarea desemnată a ponderii pentru criteriul respectiv.

OBIECTIVE CUANTIFICATE an 2018

4.2. Strategii de administrare pentru îndeplinirea obiectivelor și criteriilor de performanță Viziunea, declarația de misiune și direcții de acțiune strategice

Misiune, viziune și valori :

Misiunea societății: 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 sau încredințat și asumat în cadrul politicilor guvernamentale și al angajamentelor României față de UE.

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

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

Integritate: Aderare la principiile morale și etice.

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

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

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

Profesionalism: Se acționează cu responsabilitate pentru asigurarea calității serviciilor.

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

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

Direcții de acțiune strategice

1. Atragerea operatorilor economici

În vederea îndeplinirii obiectivului de creștere a performanțelor economice și a întăririi disciplinei financiare, **A.Z.L. Giurgiu** 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 **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.

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)

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

2. 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 expozitii din țară și străinătate la care pot fi identificați potențiali investitori.

3. 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 aratelor.

4. 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 identificării oportunităților în sensul promovării și comunicării;

- ❖ dezvoltă imaginea **Societății A.Z.L. Giurgiu** și să asigure 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 societate.

5. 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.

Obiectivele CA pe perioada mandatului :

În urma analizelor efectuate, principalele obiective ale Consiliului de Administrație în perioada mandatului 2014-2018 sunt următoarele:

- 1) Creșterea permanentă a numărului de clienți și a gradului de satisfacție al acestora prin servicii mai bune calitativ și cantitativ
- 2) Îmbunătățirea continuă a relației cu terții (clienți, acționari, autorități publice, autorități de reglementare, etc.) prin dezvoltarea și diversificarea mijloacelor de comunicare, informare și consultanță.
- 3) Creșterea gradului de încasare a facturilor
- 4) Creșterea capacității de finanțare a investițiilor (accesare a defonduri în vederea finanțării de investiții)
- 5) Rentabilizarea companiei pe principiul eficienței economice, prin implementarea unui sistem de management modern, bazat pe atingerea obiectivelor stabilite și realizarea criteriilor de performanță.
- 6) Creșterea capacității de implementare a investițiilor asumate spre a fi realizate din sursele financiare certe (surse proprii)

Activitatea Consiliului de Administrație va acoperi următoarele domenii de analiză, conținând următoarele puncte:

- Domeniul de acțiune;
- Activitățile ce trebuie îndeplinite;
- Entitatea responsabilă;
- Efectele îmbunătățirii;
- Perioada de implementare;

Administrarea unei societăți este o activitate dinamică care va suferi actualizări și modificări pe baza rezultatelor implementării sau ca urmare a schimbărilor instituționale, financiare și operaționale care pot influența activitatea societății.

4.3. Plan de acțiuni :

Domeniul	Măsuri ce trebuie întreprinse	Efectul îmbunătățirii	Prioritate	Perioada	Responsabil Consiliul de Administrație prin:
Aspecte instituționale și manageriale	Managementul resurselor umane	Creșterea performanței			
	Pregătirea unei evaluări a nevoii de policalificare a personalului și dezvoltarea unui program de training	- Schimbarea atitudinii față de muncă;	Ridicată	2018-2022	Birou resurse umane
	Participarea la workshop-uri despre tehnici moderne în domeniul managementului și a resurselor umane, schimb experiența cu instituții similare	- Creșterea eficienței forței de muncă; - Creșterea creativității angajaților	Ridicată	2018-2022	Birou resurse umane
	Sistemul de management al informației	- Creșterea capacității manageriale			
	Evaluarea nevoii de hardware și software	- Creșterea eficienței economice	Ridicată	2018-2022	Birou IT - administrativ
	Implementarea unui sistem integrat de management tehnico-economic ERP (SAP)	- Crearea de noi	Ridicată	2018-2022	Dep. economic

Aspecte financiare, tehnice operaționale si	Realizarea unui sistem integrat de masurare, facturare si plata, bazat pe tehnologii moderne de transmisie de date si optiuni on-line de plata	platforme pentru un management modern - eliminarea erorilor umane - garantarea achitarea unui serviciu real prestat, coroborat cu stimularea personalului in raport cu realizarea planului asumat.	Ridicată	2018-2022	Director general si departamentul tehnic
	Managementul riscurilor	-Implementarea managementului riscului conf. proceduri	Ridicată	2018-2022	Director General
	Îmbunătățirea managementului activelor	- Existența unei baze de date a activelor care va asigura un management eficient al activelor. - Existența unui plan de reabilitare - Existența unei evidente pe parcele si numare cadastrate conforme cu baza de date OCPI			
	Crearea unei baze de date a activelor fixe, care să conțină informații tehnice si financiare despre toate construcțiile din Zona Libera Giurgiu - Harta digitalizată a rețelilor de utilitati; - Cadastrarea terenului		Ridicată	2018-2022	Direcția tehnică

CONSILIUL DE ADMINISTRATIE

Ghita Nicolae - Presedinte Consiliul de Administratie

Cartojan Liviu

Stanisteanu Sergiu Norut

Cainaru Mirela Doina

Maroiu Marian



**Consiliul Local al Municipiului Giurgiu actionar unic
al Societatea Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A., prin
imputernicit,**

Neacsu Lucian