

PROIECT
SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI
PRIVIND CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE AL
REGIEI AUTONOME
„ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI-ARAD”
PENTRU MANDATUL 2025-2029

2025

Cuprins

I. INTRODUCERE	2
II. SINTEZA STRATEGIEI GUVERNAMENTALE ȘI LOCALE ÎN DOMENIUL ADMINISTRĂRII ȘI EXPLOATĂRII SUPRAFEȚEI DE TEREN DECLARATE ZONĂ LIBERĂ, INCLUSIV OBIECTIVELE SECTORIALE ȘI FISCAL-BUGETARE PE TERMEN MEDIU ȘI LUNG ALE STATULUI	3
III. VIZIUNEA GENERALĂ A AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE ȘI A ACȚIONARILOR.....	3
IV.MENȚIUNEA PRIVIND ÎNCADRAREA REGIEI AUTONOME ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI-ARAD .	5
V. MENȚIUNI PRIVIND ÎNCADRAREA REGIEI AUTONOME ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI ARAD ÎN UNA DINTRE URMĂTOARELE CATEGORII : COMERCIAL, DE MONOPOL SAU SERVICIU PUBLIC.....	7
VI. AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE ÎN CEEA CE PRIVEȘTE POLITICA DE VĂRSĂMINTE DIN PROFITUL NET APLICABILĂ REGIEI AUTONOME ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI ARAD.....	7
VII.AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE ÎN CEEA CE PRIVEȘTE POLITICA DE INVESTIȚII APLICABILĂ REGIEI AUTONOME ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI ARAD	8
VIII.DEZIDERATELE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE CU PRIVIRE LA COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE ALE REGIEI AUTONOME ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI ARAD	9
IX. AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE CU PRIVIRE LA CALITATEA ȘI SIGURANȚA SERVICIILOR OFERITE DE REGIA AUTONOMĂ ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI ARAD	9
X. AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE ÎN DOMENIUL ETICII, INTEGRITĂȚII ȘI GUVERNANȚEI CORPORATIVE.....	10
XI. AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE PRIVIND CHELTUIELILE DE CAPITAL ȘI ALTE ASPECTE ALE AFACERII	12
11.1. Cheltuielile de capital	12
11.2. Fluxul de numerar	12
11.3. Mediul Înconjurător	12
11.4. Responsabilitate socială	13
11.5. Așteptări referitoare la reducerea creanțelor.....	13
11.6. Remunerația membrilor Consiliului de Administrație.....	13
11.7. Competența profesională.....	14
11.8. Indicatori de performanță	15
XII.EVALUAREA MEDIULUI DE AFACERI ÎN CARE OPEREAZĂ REGIA AUTONOMĂ ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI ARAD, A RISCURILOR LA CARE ESTE EXPUSĂ ACEASTA	17

I. INTRODUCERE

Consiliul Județean Arad, cu sediul în Arad, Str. Corneliu Coposu, nr.22, în calitate de Autoritate Publică Tutelară pentru Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad”, cu sediul social în Arad, Str. Iulian Grozescu, nr. 5, cod unic de înregistrare 11961641, înregistrată la Registrul Comerțului Arad sub nr. J02/322/1999, a elaborat prezenta Scrisoare, care stabilește așteptările privind performanțele întreprinderii publice și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia, pentru perioada mandatului 2025 – 2029.

Prezentul document a fost elaborat în temeiul prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare și Anexa 1b din Normele metodologice de aplicare a O.U.G. nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr.639/2023 și reprezintă dezideratele Autorității Publice Tutelare, pentru evoluția Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad”, pentru mandatul 2025 – 2029.

Documentul reprezintă sinteza așteptărilor financiare și non-financiare ale Consiliului Județean Arad, în calitate de autoritate publică tutelară, corelate cu strategia guvernamentală, precum și cu politicile fiscal-bugetare aplicabile. Scopul acesteia este de a stabili un cadru de cooperare bazat pe încredere reciprocă, în conformitate cu principiile transparenței, responsabilității, eficienței economice și profitabilității, pentru a asigura un management eficient și sustenabil al resurselor publice.

Scrisoarea de așteptări face parte din ansamblul de documente obligatorii prin care se demarează procesul de selecție a membrilor consiliilor de administrație pentru întreprinderile publice și face parte integrantă din componenta inițială a Planului de selecție. Aceasta include obiectivele întreprinderii publice, care servesc drept bază pentru stabilirea criteriilor specifice de selecție a candidaților din lista scurtă, fiind fundamentată pe strategia guvernamentală în domeniul de activitate al întreprinderii, precum și pe politicile fiscal-bugetare. Totodată, documentul conține o sinteză a obiectivelor financiare și non-financiare ale Regiei, stabilite de autoritatea publică tutelară, care descrie rezultatele generale preconizate, cu indicarea unor valori orientative, recomandate organelor de administrare și conducere ale Regiei și recomandă o serie de indicatori de performanță pentru întreprinderea publică.

Cadrul legal în care Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici Arad” își desfășoară activitatea este:

- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr.187/2023 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea de Guvern nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;
- Legea nr. 84/1992 privind regimul zonelor libere, cu modificările și completările ulterioare
- H.G. nr. 449/1999 privind înființarea Zonei Libere Curtici Arad și a Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Curtici Arad, cu modificările și completările ulterioare”;

- H.G. nr. 872/2004 privind trecerea bunurilor aflate în administrarea Regiei Autonome "Administrația Zonei Libere Curtici - Arad" din domeniul public al statului în domeniul public al județului Arad și trecerea Regiei Autonome "Administrația Zonei Libere Curtici - Arad" de sub autoritatea Ministerului Transporturilor, Construcțiilor și Turismului sub autoritatea Consiliului Județean Arad;
- Hotărârea Guvernului nr.1998/2004 privind aprobarea Normelor metodologice pentru concesionarea bunurilor proprietate publică sau privată a statului ori a unităților administrativ-teritoriale, precum și a activităților/serviciilor publice de interes național sau local, aflate în administrarea zonelor libere;
- Hotărârea Guvernului nr.1669/2004 privind aprobarea Normelor metodologice pentru închirierea bunurilor proprietate publică sau privată a statului ori a unităților administrativ-teritoriale, aflate în administrarea zonelor libere;
- Legea nr.227/2015 privind Codul fiscal, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Ministrului Finanțelor Publice nr.2759/2016 pentru aprobarea Normelor tehnice privind aplicarea uniformă a reglementărilor vamale în zonele libere, cu modificările și completările ulterioare;
- Regulamentul de organizare și funcționare a Zonei Libere Curtici Arad aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean Arad nr.100/18.03.2025;
- Regulamentul de acordare a licențelor de lucru;
- Regulamentul pentru accesul în Zona Liberă Curtici Arad.

II. SINTEZA STRATEGIEI GUVERNAMENTALE ȘI LOCALE ÎN DOMENIUL ADMINISTRĂRII ȘI EXPLOATĂRII SUPRAFEȚEI DE TEREN DECLARATE ZONĂ LIBERĂ, INCLUSIV OBIECTIVELE SECTORIALE ȘI FISCAL-BUGETARE PE TERMEN MEDIU ȘI LUNG ALE STATULUI

Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” reprezintă un element strategic al economiei românești, având un impact semnificativ asupra dezvoltării economice regionale și naționale. Zona Liberă Curtici Arad, oferă stimulente economice pentru atragerea investițiilor, încurajează comerțul internațional și facilitează dezvoltarea infrastructurii, atât pe plan local, cât și național.

În viziunea autorității publice tutelare, Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici Arad” trebuie să joace un rol semnificativ în dezvoltarea economică a regiunii prin:

- **Facilitarea comerțului internațional:** Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici Arad” oferă un mediu favorabil pentru importatori și exportatori. Prin eliminarea taxelor vamale și a altor restricții, companiile pot desfășura activități comerciale mai eficient și pot atrage investiții străine.
- **Creșterea producției și a investițiilor:** prin oferirea unui mediu de afaceri prietenos, Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici Arad” poate atrage investitori și poate stimula creșterea producției industriale. Companiile pot beneficia de facilități precum terenuri ieftine, infrastructură dezvoltată și acces la resurse.
- **Generarea de locuri de muncă:** dezvoltarea Zonei Libere poate duce la crearea de noi locuri de muncă în regiune. Companiile care se stabilesc aici vor angaja localnici și vor contribui la reducerea șomajului.

III. VIZIUNEA GENERALĂ A AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE

Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” are ca obiectiv principal creșterea veniturilor, prin atragerea investitorilor străini și români, în vederea dezvoltării de activități industriale și a stimulării exportului de produse prelucrate. În acest sens au fost gândite

și implementate o serie de facilități menite să atragă și să sprijine agenții economici care au înțeles potențialul înființării unei afaceri în perimetrul Zonei Libere Curtici-Arad.

Obiectivul Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” este acela de a crea un mediu economic favorabil dezvoltării afacerilor, facilitând comerțul internațional și atragerea de investiții, în scopul stimulării dezvoltării economice regionale și naționale.

Consiliul Județean Arad în calitate de autoritatea publică tutelară stabilește obiectivul strategic al Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad”, și anume consolidarea poziției pe piața concurențială a operatorilor economici. Domeniul de activitate al concesionării și închirierii terenurilor și construcțiilor, se bazează pe elemente fundamentale precum implementarea unor strategii eficiente de gestionare a resurselor, adaptabilitatea la dinamica pieței și dezvoltarea unor soluții inovative, care să sprijine consolidarea competitivității și obținerea unei creșteri sustenabile pe termen lung.

Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” trebuie să își consolideze și să își îmbunătățească rezultatele financiare și economice ca urmare a activităților sale, care sunt reglementate de politici guvernamentale și de cadrul legislativ existent. Acesta include respectarea normelor legale, implementarea de strategii economice și financiare sau contribuirea la dezvoltarea unui sector economic specific, conform prevederilor legale.

Consiliul Județean Arad, în calitate de autoritatea publică tutelară, stabilește pentru Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” următoarele obiective strategice:

- Îmbunătățirea calității serviciilor;
- Creșterea profitabilității Regiei;
- Dezvoltarea sustenabilă a Regiei;
- Modernizarea, întreținerea și repararea spațiilor de închiriat;
- Consolidarea și creșterea rezultatelor economico-financiare cu scopul de a îmbunătăți și a crește performanțele economico-financiare ca urmare a îndeplinirii responsabilităților care i-au fost atribuite în cadrul politicilor guvernamentale și în conformitate cu legislația în vigoare;
- Valorificarea la maximum de potențial și eficiență a oportunităților oferite de mediul extern și intern;
- Dezvoltarea organizațională, a resurselor, capacităților și abilităților tehnice și umane, necesare pentru a răspunde provocărilor provenite din mediului extern și care ar putea afecta realizarea viziunii, misiunii și obiectivelor sale strategice;
- Elaborarea, analizarea, revizuirea și optimizarea strategiilor și proceselor interne pentru creșterea eficienței în utilizarea resurselor și competențelor deja existente, maximizarea avantajelor competitive și asigurarea unor rezultate pozitive pe termen lung.

Din aceste obiective strategice, Consiliul Județean Arad, în calitate de autoritate publică tutelară, stabilește pentru Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” următoarele **obiective operaționale și priorități:**

Obiective operaționale pentru perioada 2025-2029

- Modernizarea și dezvoltarea sustenabilă a infrastructurii și facilităților acordate agenților economici;
- Creșterea gradului de ocupare a construcțiilor și terenurilor aflate în administrare;
- Eficientizarea utilizării resurselor alocate;
- Realizarea investițiilor în strânsă legătură cu obiectivele operaționale ale autorității publice tutelare;
- Reducerea creanțelor restante;

- Creșterea permanentă a calității și eficienței serviciilor prin îmbunătățirea condițiilor tehnico-administrative;
- Informarea corectă și corespunzătoare a clienților;
- Dezvoltarea unui plan strategic pentru utilizarea optimă a terenurilor și spațiilor disponibile, având în vedere cerințele pieței și potențialul de dezvoltare pe termen lung;
- Organizarea de evenimente, târguri și misiuni economice pentru a promova oportunitățile de afaceri ale zonei libere pe piețele naționale și internaționale;
- Promovarea avantajelor fiscale și de infrastructură ale zonei libere pentru a atrage investitori din diverse sectoare economice;
- Organizarea de sesiuni de informare și consultare cu operatorii economici pentru a identifica și soluționa provocările curente și viitoare;
- Revizuirea site-ului Regiei astfel încât să ofere informații rapide, concrete și actualizate.

Priorități pentru perioada mandatului 2025-2029:

- Creșterea numărului de agenți economici care să opereze în Zona Liberă Curtici-Arad;
- Înscrierea pe un trend ascendent a cifrei de afaceri și profitului net;
- Adoptarea de politici pro active privind tarifele practicate;
- Prezentarea unui plan strategic fezabil de dezvoltare etapizată și care să ducă la creșterea vărsămintelor către bugetul Județului Arad din profitul net, dar fără a pune în pericol dezvoltarea sustenabilă a Regiei;
- Dezvoltarea politicii de marketing în relație cu partenerii de afaceri, în principal pentru atragerea unui număr cât mai mare de operatori economici;
- Asigurarea condițiilor pentru formarea și perfecționarea angajaților la locul de muncă în vederea atingerii obiectivelor Regiei;
- Aplicarea consecventă a principiilor de guvernanță corporativă.

IV. MENȚIUNEA PRIVIND ÎNCADRAREA REGIEI AUTONOME „ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI-ARAD”

Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” este persoană juridică, organizată ca regie autonomă, funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie financiară și își desfășoară activitatea pe baza Regulamentului de organizare și funcționare și a legislației în vigoare.

Zona Liberă Curtici Arad a fost înființată prin Hotărârea Guvernului României nr.449 din 08.06.1999 privind înființarea Zonei Libere Curtici-Arad și a Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad”, sub autoritatea Ministerului Transporturilor, Construcțiilor și Turismului, iar în anul 2004 a trecut sub autoritatea Consiliului Județean Arad, prin H.G. nr. 872/2004 privind trecerea bunurilor aflate în administrarea Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” din domeniul public al statului, în domeniul public al județului Arad și trecerea Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” de sub autoritatea Ministerului Transporturilor, Construcțiilor și Turismului sub autoritatea Consiliului Județean Arad.

Zonele libere reprezintă suprafețe din teritoriul vamal al unui stat național, exceptate de la regimul său vamal, unde nu se percep taxe vamale de import și unde se aplică o politică fiscală specială.

Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad”, în conformitate cu art.2 pct.2 lit. a) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completări ulterioare, este întreprindere publică, Consiliul Județean Arad exercitând

competențele de autoritate publică tutelară. Regia se încadrează în categoria de scop comercial urmărind să creeze valoare economică, în conformitate cu art.6 lit. c din Anexa 1b la H.G. nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

În conformitate cu prevederile art.3 din Legea nr.15/1990 privind reorganizarea unităților de stat în regii autonome și societăți comerciale cu modificările și completările ulterioare, activitatea Regiei se desfășoară pe bază de buget propriu de venituri și cheltuieli, aprobat potrivit legii.

Obiectul de activitate al Regiei este administrarea și exploatarea suprafeței de teren declarate zonă liberă. Activitatea desfășurată în Zona Liberă Curtici-Arad se întinde pe o suprafață de 90 hectare și este formată din două platforme. O platformă amplasată în vecinătatea orașului Curtici, pe un perimetru de 75 hectare, între linia de cale ferată care asigură ieșirea spre Ungaria și drumul județean 792C Curtici – Dorobanți, iar cealaltă platformă este situată în partea de vest a municipiului Arad, adiacent căii de rulare a Aeroportului Internațional Arad, pe o suprafață de 15 hectare.

Domeniul de activitate principal al Regiei este următorul :

- Administrarea imobilelor pe bază de comision sau contract - cod CAEN 6832.

Domeniul de activitate secundar, autorizat la punctul de lucru din Curtici, str. Alexandru Ioan Cuza, nr. 1, este următorul :

- Închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate – cod CAEN 6820.

În comparație cu alte zone libere din România, Zona Liberă Curtici Arad este singura zonă liberă amplasată în vestul României, pe un coridor european, în apropierea a patru centre vamale. Poziția geografică avantajoasă împreună cu amplasarea pe un coridor rutier european și faptul că Zona Liberă poate fi accesată prin intermediul a trei căi de acces conferă acesteia individualitate între celelalte zone libere din țară. În acest sens, au fost gândite și implementate o serie de facilități menite să atragă și să sprijine agenții economici care au înțeles potențialul înființării unei afaceri în perimetrul Zonei Libere Curtici-Arad.

În vederea dezvoltării de activități industriale și al stimulării exportului de produse prelucrate, agenții economici beneficiază de următoarele avantaje:

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

În vederea îndeplinirii obiectului principal de activitate, Regia exploatează:

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

II. Domeniul privat al Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad”. Regia deține și exploatează bunuri proprietate privată a acesteia, dobândite în condițiile legii.

Valoarea patrimoniului Regiei la data de 31.12.2024 este de 572.445 lei, iar valoarea bunurilor din domeniul public al Județului Arad aflate în administrare este de 52.262.708 lei.

Consiliul Județean Arad, în calitate de autoritate publică tutelară a Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” și exercită toate drepturile și obligațiile ce decurg din calitatea de autoritate publică tutelară.

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

- Depozitarea, încărcarea, descărcarea, stivuirea și rularea mărfurilor;
- Ambalarea, asamblarea, condiționarea, dezmembrarea, etichetarea și marcarea mărfurilor;
- Producția;
- Comercializarea mărfurilor;
- Prestări de servicii de consultanță tehnică, economică și juridică;
- Transporturi și expediții interne și internaționale de mărfuri;
- Servicii de telecomunicații, computerizare și informatizare;
- Comisionare vamală și schimb valutar;
- Închirierea clădirilor, platformelor și spațiilor de depozitare;
- Realizarea de construcții și obiective;
- Operațiuni de bursă și financiar bancare.

Resursele financiare ale Regiei se constituie din:

- Venituri din aplicarea tarifelor de acordare a licențelor de desfășurare a activității;
- Venituri din aplicarea tarifelor de concesiune și închiriere;
- Venituri din eliberarea permiselor de acces;
- Venituri din penalități de întârziere a încasărilor prevăzute în contractele încheiate;
- Venituri financiare (dobânzi și reevaluare conturi).

V. MENȚIUNI PRIVIND ÎNCADRAREA REGIEI AUTONOME „ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI- ARAD” ÎN UNA DINTRE URMĂTOARELE CATEGORII : COMERCIAL, DE MONOPOL SAU SERVICIU PUBLIC

Domeniul principal de activitate al Regiei, este administrarea imobilelor pe bază de comision, cod CAEN – 6832, și încadrează Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” în categoria întreprinderilor publice având scop comercial.

VI. AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE ÎN CEEA CE PRIVEȘTE POLITICA DE VĂRSĂMINTE DIN PROFITUL NET APLICABILĂ REGIEI AUTONOME „ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI-ARAD”

Profitul net se repartizează, cu respectarea prevederilor din O.G. nr.64/2001, privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome cu modificările și completările ulterioare.

Evoluția profitului net al Regiei pe ultimii patru ani, se prezintă după cum urmează:

Anul	Profit (lei)
2021	635.388
2022	-249.332
2023	255.159

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

VII. AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE ÎN CEEA CE PRIVEȘTE POLITICA DE INVESTIȚII APLICABILĂ REGIEI AUTONOME ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI ARAD

În contextul dezvoltării economice și al îmbunătățirii continue a infrastructurii Zonei Libere Curtici Arad, Autoritatea Publică Tutelară consideră că politica de investiții a Regiei trebuie să fie eficientă, sustenabilă și orientată spre maximizarea potențialului economic al zonei.

Investițiile realizate de Regie generează practic valoare adăugată și este unica modalitate de a asigura paritatea competitivă cu societățile care operează pe piața de profil, un obiectiv strategic al Regiei fiind cel de atragere de noi resurse financiare și fonduri direcționate către modernizare, creând astfel perspective de înființare de noi locuri de muncă, de dezvoltare profesională și noi standarde de calitate pentru serviciile prestate.

Așteptările în ceea ce privește politica de investiții aplicabilă Regiei sunt formulate astfel:

- **Alinierea la strategia de dezvoltare regională:** Regia Autonomă trebuie să dezvolte o politică de investiții care să fie aliniată cu planurile și obiectivele strategice ale autorităților locale și ale regiunii Arad. Investițiile trebuie să sprijine dezvoltarea economică sustenabilă a zonei libere și să contribuie la integrarea acesteia în economia globală, având în vedere impactul asupra locurilor de muncă și al diversificării activităților economice.
- **Identificarea și prioritizarea investițiilor strategice:** Autoritatea Publică Tutelară așteaptă ca Regia să identifice și să prioritizeze investițiile în funcție de impactul lor asupra competitivității zonei libere. Acestea pot include, dar nu se limitează la: modernizarea infrastructurii de transport, extinderea și modernizarea utilităților publice, dezvoltarea de centre logistice și atragerea de investitori strategici.
- **Gestionarea transparentă a fondurilor:** Este important ca Regia Autonomă să garanteze transparența și eficiența în gestionarea fondurilor alocate pentru investiții. Implementarea unui sistem clar de monitorizare și raportare a cheltuielilor, precum și publicarea unor rapoarte periodice, vor asigura un control eficient și o utilizare responsabilă a resurselor financiare.
- **Colaborarea cu mediul de afaceri și atragerea de investitori:** Politica de investiții trebuie să includă măsuri care să sprijine atragerea de investitori și dezvoltarea unui mediu favorabil afacerilor, prin stimularea colaborării cu mediul de afaceri local și internațional. Regia Autonomă va trebui să se concentreze pe crearea unor condiții atractive pentru investitori.
- **Sustenabilitatea ecologică și inovarea:** Așteptările Autorității Publice Tutelare includ și integrarea principiilor sustenabilității ecologice în politica de investiții. Se dorește implementarea unor proiecte care să sprijine dezvoltarea unor soluții inovative, cu un impact redus asupra mediului, dar care să contribuie și la îmbunătățirea eficienței economice a zonei libere. Aceasta poate include investiții în infrastructura verde și soluții de energie regenerabilă.

- **Evaluarea impactului și rezultate măsurabile:** Regia Autonomă trebuie să stabilească indicatori clari de performanță pentru fiecare proiect de investiție, astfel încât impactul acestora să poată fi măsurat într-un mod obiectiv. Evaluarea periodică a rezultatelor și ajustarea politicii de investiții în funcție de necesitățile și evoluțiile pieței vor contribui la succesul pe termen lung al Zonei Libere Curtici Arad.

Aceste așteptări trebuie să fie realizabile și să se bazeze pe o planificare temeinică, ținând cont de resursele disponibile și de contextul economic general. Colaborarea strânsă între Autoritatea Tutelară și Regia Autonomă va fi esențială pentru implementarea cu succes a acestor obiective.

VIII. DEZIDERATELE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE CU PRIVIRE LA COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE ALE REGIEI AUTONOME „ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI ARAD”

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

În acest sens, este esențial ca, atât Consiliul de Administrație, cât și conducerea executivă să mențină o comunicare constantă și eficientă, asigurându-se că sunt informate reciproc cu privire la toate aspectele cu impact material asupra Regiei sau asupra intereselor autorității tutelare, inclusiv informații referitoare la riscurile care pot afecta îndeplinirea planului de administrare.

Consiliul de Administrație va redacta, transmite, publica rapoarte trimestriale cu privire la îndeplinirea indicatorilor de performanță și a Planului de Administrare, și va informa Consiliul Județean Arad în cel mai scurt timp posibil, în cazul în care se constată o deviere față de ținte, abatere care în evaluarea Consiliului nu mai poate fi recuperată.

Autoritatea tutelară se așteaptă ca administratorii să efectueze o cuantificare a riscurilor care ar duce la nerealizarea indicatorilor de performanță și să identifice măsurile de ameliorare a lor.

De asemenea, Consiliul de Administrație se va asigura că datele și informațiile de interes pentru Autoritatea tutelară și solicitate de către aceasta sunt furnizate cu maximă diligență. Consiliul transmite fundamentări, analize, situații, raportări și orice alte informații referitoare la activitatea întreprinderii publice în formatul și la termenele stabilite prin actele administrative ale autorităților, semestrial, trimestrial sau ori de câte ori i se cere, conform O.U.G. nr. 109/2011. Prin grija președintelui Consiliului de Administrație, Regia are obligația de a publica pe pagina proprie de internet, pentru accesul publicului, informațiile și datele prevăzute de O.U.G nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

IX. AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE CU PRIVIRE LA CALITATEA ȘI SIGURANȚA SERVICIILOR OFERITE DE REGIA AUTONOMĂ „ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI ARAD”

Pentru asigurarea calității serviciilor prestate, Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad”, va respecta prevederile legale în vigoare, aplicabile în domeniul de activitate și va urmări în permanență îmbunătățirea Sistemului de Management implementat deja în cadrul Regiei. De asemenea întreprinderea publică urmărește realizarea obiectivelor de performanță și strategice, în ceea ce privește îmbunătățirea continuă a calității serviciilor, prestate prin

anticiparea nevoilor și așteptărilor utilizatorilor, orientarea serviciului către utilizatori și asigurarea calității serviciilor.

Autoritatea publică tutelară recunoaște importanța calității și siguranței serviciilor furnizate de Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad”, de aceea așteptările autorității sunt ca membrii Consiliului de Administrație să adopte principii referitoare la:

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

X. AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE ÎN DOMENIUL ETICII, INTEGRITĂȚII ȘI GUVERNANȚEI CORPORATIVE

Atribuțiile administratorilor și directorilor în domeniul eticii, al integrității și al guvernanței corporative sunt cele prevăzute de Regulamentul de organizare și funcționare al Regiei, contractele de mandat și legislația în vigoare.

Așteptările autorității publice tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernanței corporative, pe care se fundamentează valorile și principiile care guvernează comportamentul etic și profesional al organelor de conducere sunt:

- Profesionalismul - toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor și directorilor trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate. Cunoașterea legislației specifică obiectului de activitate este o condiție esențială pentru respectarea acestui principiu.
- Imparțialitatea și nediscriminarea – administratorii și directorii vor avea o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes personal, politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției. Pentru luarea deciziilor administratorii și directorii trebuie să dețină abilități profesionale corespunzătoare și necesare, astfel încât deciziile astfel luate să corespundă intereselor societății și să se încadreze în dezideratele autorității tutelare.
- Integritatea morală - administratorilor și directorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct sau indirect, pentru ei sau pentru altul, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o dețin.
- Libertatea de gândire și exprimare - administratorii și directorii pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri.
- Onestitatea, cinstea și corectitudinea - administratorii și directorii vor respecta cu maximă seriozitate legile în vigoare
- Deschiderea și transparența - activitățile desfășurate de administrator și directori în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor. Orice publicitate negativă asupra administratorilor și/sau directorilor se poate răsfrânge asupra Consiliului Județean Arad.
- Confidențialitatea - administratorii și directorii trebuie să garanteze păstrarea confidențialității informațiilor care nu sunt publice și care se află în posesia lor.

În cadrul Consiliului de Administrație se vor constitui următoarele comitete:

- Comitetul de audit - îndeplinește atribuțiile prevăzute la art. 65 din Legea nr. 162/2017, cu modificările și completările ulterioare și ale O.U.G nr. 109/2011 cu modificările și completările ulterioare.
- Comitetul de remunerare – îndeplinește atribuțiile prevăzute de O.U.G. nr. 109/2011 cu modificările și completările ulterioare.

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

În ceea ce privește relația dintre Consiliul de Administrație și director, așteptările autorității tutelare sunt, ca prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderii publice, să fie respectate, astfel încât să se asigure o cooperare între cele două funcții dar și o supraveghere a funcției de management.

În vederea asigurării unei culturi de etică și conformitate și a unui sistem de guvernanta adecvat, a promovării valorilor și principiilor care asigură o bună conduită în relație cu toate părțile interesate și păstrarea unei bune reputații pe piață, directorul și membrii Consiliului de Administrație vor trebui să asigure îndeplinirea permanentă a următoarelor cerințe:

- deținerea de competență și experiență profesională, precum și o bună reputație și integritate pe tot parcursul deținerii funcției;
- asigurarea cerințelor guvernantei corporative: structura organizatorică transparentă și adecvată, alocarea și separarea corespunzătoare a responsabilităților;
- administrarea corespunzătoare a riscurilor/managementul riscurilor, adecvarea politicilor și strategiilor, precum și a mecanismelor de control intern, asigurarea unui sistem eficient de comunicare și de transmitere a informațiilor;
- menținerea standardelor etice și profesionale pentru a asigura un comportament profesional și responsabil la nivelul entității reglementate în vederea prevenirii apariției conflictelor de interese (Cod de Etică, Politica privind administrarea conflictelor de interese);
- îndeplinirea cerințelor de competență și onorabilitate prevăzute de reglementările aplicabile;
- menținerea nivelului de competență relevant în matricea de competențe a Consiliului de Administrație la momentul nominalizării, relevant în evaluarea anuală a nivelului de competență individuală a membrilor Consiliului de Administrație;
- cunoașterea, respectarea și aplicarea cu profesionalism a legislației specifice Regiei, strategia și politicile proprii, Codul de etică, normele, procedurile, acordurile și convențiile care reglementează activitatea;
- nedepășirea numărului maxim de mandate de administrator prevăzut de O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare, în societăți sau întreprinderi publice cu sediul în România care pot fi exercitate concomitent și alocarea de timp suficient pentru îndeplinirea responsabilităților;
- evitarea conflictelor de interese – să se asigure în permanență că interesele lor personale sau profesionale – directe sau indirecte – nu sunt în conflict cu interesele Regiei și să se asigure că procedurile și controalele implementate la nivelul său sunt adecvate pentru identificarea, raportarea și gestionarea corespunzătoare a conflictelor de interese actuale și potențiale.

Consiliul de Administrație al Regiei este responsabil și pentru stabilirea și revizuirea principiilor cadrului de administrare a activității și a valorilor corporative ale instituției, inclusiv a celor stabilite prin intermediul unui cod de etică și conduită, iar de la director se așteaptă să facă diligențele necesare integrării acestor principii de etică în cultura organizațională a întreprinderii publice.

XI. AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE PRIVIND CHELTUIELILE DE CAPITAL ȘI ALTE ASPECTE ALE AFACERII

Viziunea Autorității Publice Tutelare cu privire la activitatea Regiei Autonome se referă la continuarea și creșterea permanentă a calității serviciilor pe care aceasta le oferă clienților, urmărind creșterea performanțelor financiare bazate pe lărgirea bazei de clienți, fidelizarea acestora și asigurarea tuturor facilităților necesare desfășurării activității agenților economici.

Autoritatea Publică Tutelară se așteaptă ca:

- managementul Regiei Autonome să fie orientat spre dezvoltarea afacerii în condiții de profitabilitate, să urmărească permanent stabilirea unui echilibru între calitatea lucrărilor și serviciilor realizate, protecția mediului și securitatea și sănătatea lucrătorilor;

- managementul să fie orientat spre realizarea obiectivului strategic respectiv, realizarea obiectului principal de activitate potrivit legii, consolidarea poziției pe piața concurențială, îmbunătățirea satisfacerii cerințelor clienților în special prin diversificarea gamei de servicii oferite și creșterea profitabilității.

Membrii Consiliului de Administrație, împreună cu conducerea executivă trebuie să se asigure că Regia va continua să se concentreze pe creșterea veniturilor sale comerciale, în special din activitatea de bază. Consiliul de Administrație, împreună cu conducerea executivă trebuie să gestioneze această diversificare cu atenție pentru a se asigura că nu deviază de la obiectivele stabilite

11.1. Cheltuielile de capital

Investițiile realizate de Regie contribuie direct la crearea de valoare adăugată și reprezintă singura modalitate de a asigura o competiție echitabilă cu alte companii de pe piața respectivă. Așa cum a fost menționat în secțiunea despre politica de investiții, Consiliul de Administrație trebuie să elaboreze o planificare pe termen lung a proiectelor de investiții, pentru a garanta o dezvoltare sustenabilă și de durată a Regiei. Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca programul de investiții să fie bine aliniat cu cerințele agenților economici și cu potențialul acestora de a genera venituri. De asemenea, Consiliul de Administrație se confruntă cu provocarea de a asigura sursele financiare necesare pentru a acoperi cheltuielile de capital.

11.2. Fluxul de numerar

Se va urmări menținerea unui flux monetar pozitiv care să asigure nevoile de numerar curente și protejarea Regiei de eventualele riscuri privind lichiditățile. Așteptarea Consiliului Județean Arad este aceea ca fluxul de numerar să fie implementat ca instrument de management.

11.3. Mediul Înconjurător

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

11.4. Responsabilitate socială

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

11.5. Așteptări referitoare la reducerea creanțelor

În privința recuperării creanțelor, autoritatea publică tutelară așteaptă de la viitorii administratori, demersuri care să conducă la recuperarea accelerată a creanțelor existente și scăderea incidenței noilor creanțe. În vederea realizării așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor, directorul și membrii Consiliului de Administrație vor trebui să asigure îndeplinirea permanentă a următoarelor cerințe:

- managementul să fie orientat spre îmbunătățirea procedurilor de colectare a creanțelor care să se adreseze clienților cu voința de plată redusă;
- implementarea unui sistem de urmărire a creanțelor în timp real;
- dezvoltarea unor proceduri clare și rapide de notificare a debitorilor;
- îmbunătățirea comunicării interne privind stadiul creanțelor;
- reducerea creanțelor prin stabilirea unui plan de plată personalizat pentru clienții cu datorii semnificative, în funcție de capacitatea lor financiară, astfel încât să se evite acumularea unor noi întârzieri;
- reducerea creanțelor prin efectuarea unor audituri interne periodice ale soldurilor clienților, pentru a identifica orice erori sau neconformități care ar putea întârzia procesul de încasare a plăților;
- stabilirea unor politici clare, pentru a limita expunerea la clienți cu istorii de neplată, inclusiv aplicarea unor condiții de plată mai stricte (de exemplu, plăți în avans sau garanții suplimentare).
- reducerea creanțelor mai vechi de 90 zile, în principal prin intensificarea demersurilor interne de recuperare;
- emiterea unor rapoarte periodice care să fie prezentate Consiliului de Administrație și directorului, în care să fie evidențiate stadiile de recuperare a creanțelor și acțiunile necesare pentru accelerarea procesului.

Aceste măsuri vor contribui la reducerea creanțelor existente și vor preveni formarea altora, iar directorul și membrii Consiliului de Administrație vor putea demonstra o gestionare eficientă a fluxurilor financiare și o îndeplinire a obiectivelor Regiei.

11.6. Remunerația membrilor Consiliului de Administrație

Remunerația membrilor Consiliului de Administrație este stabilită de către autoritatea publică tutelară prin contractul de mandat, în structura și limitele prevăzute la art. 8 alin. (3) și (4) din O.U.G nr. 109/2011.

Remunerația membrilor neexecutivi ai Consiliului de Administrație constă într-o indemnizație fixă lunară. Indemnizația fixă nu poate depăși de maximum 3 ori media pe ultimele 12 luni a câștigului salarial mediu brut lunar pentru activitatea desfășurată conform obiectului principal de activitate înregistrat de Regia Autonomă, la nivel de clasă, conform clasificății activităților din economia națională, comunicat de Institutul Național de Statistică anterior numirii. Nivelul remunerației, în cadrul plafonului, este propus de comitetul de remunerare al Consiliului

de administrație al Regiei Autonome, avizat de autoritatea publică tutelară și notificat Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice, luând în considerare criteriile de referință din sectorul privat, precum și complexitatea operațiunilor desfășurate de Regia Autonomă.

Remunerația membrilor executivi ai Consiliului de Administrație este formată dintr-o indemnizație fixă lunară care nu poate depăși de maximum 3 ori media pe ultimele 12 luni a câștigului salarial mediu brut lunar pentru activitatea desfășurată conform obiectului principal de activitate înregistrat de Regia Autonomă, la nivel de clasă, conform clasificății activităților din economia națională, comunicat de Institutul Național de Statistică anterior numirii, și dintr-o componentă variabilă. Componenta fixă lunară a membrilor executivi ai consiliilor de administrație poate depăși de 3 ori, dar nu mai mult de maximum 6 ori media pe ultimele 12 luni a câștigului salarial mediu brut lunar pentru activitatea desfășurată conform obiectului principal de activitate înregistrat de Regia Autonomă, la nivel de clasă, conform clasificății activităților din economia națională, comunicat de Institutul Național de Statistică pentru perioadele lunare în care Regia Autonomă îndeplinește cumulativ cel puțin următoarele condiții:

- a) nu are datorii restante față de bugetul general consolidat;
- b) nu are datorii restante față de furnizori și față de alți creditori;
- c) are programele de investiții implementate conform graficelor de execuție;
- d) nu are înregistrate pierderi contabile anterioare și nu înregistrează pierderi contabile curente.

Componenta variabilă va avea la bază indicatorii de performanță financiari și nefinanciari, negociați și aprobați de autoritatea publică tutelară, diferiți de cei aprobați pentru administratorii neexecutivi, determinați cu respectarea metodologiei aprobate prin ordin comun al ministrului finanțelor și al secretarului general al Guvernului. Componenta variabilă nu poate depăși de maximum 6 ori media pe ultimele 12 luni a câștigului salarial mediu brut lunar pentru activitatea desfășurată conform obiectului principal de activitate înregistrat de Regia Autonomă și se acordă numai dacă Regia Autonomă îndeplinește cumulativ cel puțin următoarele condiții:

- a) nu are datorii restante față de bugetul general consolidat;
- b) nu are datorii restante față de furnizori și față de alți creditori;
- c) are programele de investiții implementate conform graficelor de execuție;
- d) nu are înregistrate pierderi contabile anterioare și nu înregistrează pierderi contabile curente;
- e) nivelul ratei de profitabilitate determinată ca raport între profitul net și cifra de afaceri este mai mare de 5%;
- f) creșterea cifrei de afaceri în anul curent față de anul precedent este mai mare de 2,5%.

11.7. Competența profesională

Consiliul de Administrație va urmări optimizarea eficienței generale a Regiei, prin adaptarea corectă a structurii organizaționale, asigurarea unei informări adecvate și motivarea corespunzătoare a personalului. Se va acorda o atenție deosebită îmbunătățirii continue a politicii de formare profesională a angajaților, creării unui mediu organizațional stimulat și susținerii acestora în dobândirea abilității de a aplica tehnici și proceduri inovative, prin facilitarea accesului la resurse materiale și oportunități de instruire. În paralel, se va urmări dezvoltarea constantă a resurselor umane prin programe de instruire continuă, evaluări periodice ale performanței și derularea unor inițiative menite să susțină creșterea competențelor profesionale la toate nivelele ierarhice ale Regiei.

11.8. Indicatori de performanță

În conformitate cu prevederile anexei 2 la H.G. nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, măsurarea performanței întreprinderii publice are ca scop evaluarea gradului de îndeplinire a obiectivelor întreprinderii publice, în vederea îmbunătățirii activităților și utilizării resurselor într-un mod cât mai eficace.

În acest sens, autoritățile publice tutelare stabilesc obiectivele financiare și nefinanciare ale întreprinderii publice prin scrisoarea de așteptări.

Categoriile de indicatori de performanță financiară obligatorii și aplicabili tuturor întreprinderilor publice sunt: politica de investiții, finanțarea, operațiuni, rentabilitatea și rata de distribuție a profitului sub formă de dividende.

În vederea atingerii obiectivelor propuse și a îndeplinirii misiunii întreprinderii publice, se recomandă ca următorii indicatori de performanță, selectați din categoriile de indicatori prevăzute în anexele 2a și 2b din H.G. nr. 639/2023 aplicabili categoriei întreprinderii publice, să fie incluși în contractul de mandat:

Nr. Crt	Categorie de indicatori	Indicatori	Date primare	Formula	Obiectivul vizat prin definirea indicatorului	Nivel minim
Indicatori financiar						
1	Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital	Cheltuieli de capital (raportat la întreprindere a de stat) Total active (calculat din raportul de situații financiare)	Rata cheltuielilor de capital = Cheltuieli de capital/Total active	Utilizarea eficientă a surselor de finanțare pentru investiții	0,87%
2	Finanțarea	Levierul	Datorii totale Total active (calculat din raportul de situații financiare)	Levier = Datorii totale/Active totale	Eficiența utilizării capitalului împrumutat pentru investiții	>0 -<1
3	Operațiuni	Rata de rotație a creanțelor	Cifra de afaceri netă Creanțe la început de perioadă Creanțe la sfârșit de perioadă	Rata de rotație a creanțelor = Cifra de afaceri netă/[Creanțe la începutul perioadei (T0)	Încasarea eficientă a creanțelor	5,88

				+ Creanțe la finalul perioadei (T1)/2]		
4	Rentabilitate	Rentabilitatea activelor	Profit net	ROA = Profit net/Total active	Folosirea eficientă a activelor pentru a genera profit	2,98%
			Total active (calculat din raportul de situații financiare)			
5		Rata de creștere a cifrei de afaceri nete	Cifră de afaceri perioadă curent	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete = (Cifră de afaceri netă_curent – Cifră de afaceri netă_anterior)/ Cifră de afaceri netă anterior	Creșterea cifrei de afaceri în anul curent față de anul anterior	2,48%
			Cifră de afaceri perioadă anterioară			
6	Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor ¹ (vărsămintelor în cazul Regiei)	Dividende plătite (raportat de întreprinderea de stat)	Rata de plată a dividendelor_t = dividende plătite_t/Profit net_t	Minim 50% din profit trebuie să fie repartizat pentru dividende (vărsăminte în cazul Regiei)	50%
			Profit net			
Indicatori nefinanciari						
7	Indicatori de mediu	Consumul de enrgie	Consum energie		Reducerea consumului de energie	-1,30%
8	Indicatori referitori la clienți	Rata de retenție a clienților	Număr total de clienți	Rata de retenție a clienților_t = (număr de clienți_t – număr de clienți	Creșterea gradului de fidelizare a clienților	84%
			Număr de clienți noi			

¹ Indicatorul se calculează cu respectarea prevederilor Ordonanței nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome

				noi_t)/număr de clienți_t-1		
9	Referitor la angajați	Numărul de instruiți în materie de siguranță	Numărul total de instruiți în materie de siguranță care s-au efectuat pe parcursul anului	Număr de instruiți în materie de siguranță_t = Numărul total de instruiți în materie de siguranță care s-au realizat pe parcursul anului	Instruirea continuă a angajaților	4
10	Indicatori legați de guvernare corporativă	Numărul de reuniuni ale Consiliului de Administrație	Numărul ședințelor Consiliului de Administrație susținute de-a lungul anului	Numărul ședințelor Consiliului de Administrație_t = Numărul ședințelor Consiliului de Administrație susținute de-a lungul anului_t	Minim o ședință pe trimestru	4
11		Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	Confirmarea stabilirii politicilor		Managementul eficient și eficace al riscurilor care ar putea afecta realizarea obiectivelor Regiei (Confirmarea stabilirii politicilor)	DA

XII. EVALUAREA MEDIULUI DE AFACERI ÎN CARE OPEREAZĂ REGIA AUTONOMĂ ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI ARAD, A RISCURILOR LA CARE ESTE EXPUSĂ ACEASTA

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

Din punct de vedere al cifrei de afaceri, 59% este generată de întreprinderi active în industrie și construcții, deși cumulează doar 22% din numărul întreprinderilor. Structura mediului

de afaceri arădean, din punct de vedere al numărului de întreprinderi, este cea similară celei de la nivel național (6% -agricultură, 22%-industrie, 72%- servicii).

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

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

La nivelul anului 2023 PIB-ul județului Arad este estimat la 14.730 euro/locuitor, comparativ cu 13.129 euro/locuitor la nivel național.

La nivel național sunt 6 zone libere: Zona Liberă Curtici-Arad, Zona Liberă Sulina, Zona Liberă Constanța, Zona Liberă Galați, Zona Liberă Brăila și Zona Liberă Giurgiu.

Având o suprafață totală de 90 ha, Zona Liberă Curtici-Arad pune la dispoziția viitorilor săi investitori, prin licitații publice organizate periodic, terenuri libere pentru dezvoltarea oricărui tip de proiect investițional.

Terenurile pot fi date în concesiune pe o perioadă de 49 de ani cu posibilitate de prelungire, sau pot fi închiriate pe perioade între 1 lună și 5 ani, de asemenea, cu posibilitate de prelungire.

În urma numeroaselor solicitări pentru spații și hale de depozitare, R.A. „Administrația Zonei Libere Curtici Arad” a proiectat și construit un depozit metalic în suprafață de 318 mp precum și o platformă pavată în suprafață de 947 mp, ambele obiective fiind destinate închirierii. Atât hala de depozitare cât și platforma pavată asigură condiții optime de depozitare și se pretează depozitării majorității categoriilor de bunuri și mărfuri.

În plus, Administrația Zonei Libere Curtici Arad dispune de birouri modulare de dimensiuni medii, construite chiar la intrarea în Zona Liberă, pe care le oferă spre închiriere agenților economici interesați. Terenul Zonei Libere se afla în imediata apropiere a cailor de acces rutiere, feroviare și aeriene și este dotat cu toate utilitățile necesare bunei desfășurări a tuturor tipurilor de activități: apă potabilă, canalizare, energie electrică, iluminat, servicii de telecomunicații și internet etc.

Consiliul de Administrație al R.A. „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” aprobă nivelul anual al tarifelor de licență pentru toate activitățile și prestațiile care se efectuează în Zona Liberă Curtici-Arad, al tarifelor pentru permisele de acces, pe baza analizei complete și comparative, și al tarifelor de închiriere sau de concesiune, pe care le supune avizării Consiliului Județean Arad;

Avantajele Zonei libere Curtici Arad sunt:

- poziție strategică în vestul României, la granița cu Ungaria;
- teren de tip greenfield pentru orice tipuri de investiții;
- avantaje economice și fiscale pentru dezvoltarea unei afaceri;
- consultanță economică, juridică și tehnică acordată investitorilor;
- eficiență și profesionalism în relațiile cu operatorii din Zona Liberă.

Poziționare geografică strategică:

Zona Liberă Curtici Arad este singura zonă liberă amplasată în partea de vest a țării, pe un coridor rutier pan-european, în apropierea a patru puncte vamale. Se întinde pe o suprafață de 90 hectare și este împărțită în două platforme:

- Platforma Curtici, amplasată în vecinătatea orașului Curtici, (cel mai important nod de cale ferată care asigură tranzitarea Est-Vest pe magistrala Paris – Istanbul), la o distanță de 15 km de municipiul Arad.
- Platforma Aeroport, amplasată în vecinătatea Aeroportului Internațional Arad și a Terminalului Cargo.

Infrastructură dezvoltată:

Zona Liberă Curtici Arad oferă utilizatorilor ei o infrastructură dezvoltată formată din: rețea de apă potabilă, rețea de energie electrică, canalizare pluvială, canalizare menajeră, rețea de telecomunicații, acces internet, iluminat exterior, drumuri de incintă, drumuri pentru camioane, acces la drumurile naționale. În plus, Aeroportul Internațional Arad, în vecinătatea căruia se află platforma Aeroport a Zonei Libere, pune la dispoziția utilizatorilor Zonei un terminal Cargo ultramodern, cu platformă de deservire și parcare auto, pentru trafic greu, precum și acces la platforma de deservire avioane de marfă.

Amplasament favorabil:

Amplasamentul favorabil al Zonei Libere Curtici Arad asigură accesul rapid și imediat la aproape toate căile de comunicație existente. Orașul Curtici este cel mai important nod de cale ferată, care asigură legătura dintre Est și Vest. Municipiul Arad este legat de Orașul Curtici printr-o cale ferată dublă și electrificată. Legătura dintre Municipiul Arad și Zona Liberă Curtici Arad poate fi făcută utilizând drumul județean rapid și eficient și care asigură un acces ușor la două drumuri transeuropene ce leagă România de Europa de Vest. Zona Liberă Curtici Arad include și acces la transport aerian, datorită existenței Aeroportului Internațional în municipiul Arad. Aeroportul este dotat cu o pistă de decolare și aterizare din beton, lungă de 2.000 m și lată de 45 m, cu o capacitate portantă cu roată izolată de 27 de tone. Acest lucru permite efectuarea unui transport modern și sigur, atât pentru pasageri, cât și pentru mărfuri. S.C. Aeroportul Arad S.A. deține un terminal Cargo ultramodern, cu platformă de deservire și parcare auto, pentru trafic greu, precum și acces la platforma de deservire avioane de marfă.

Zona Liberă Curtici Arad are ca obiectiv principal atragerea investitorilor, străini dar și români, în vederea dezvoltării de activității industriale și stimulării exportului de produse prelucrate. În acest scop, au fost gândite și implementate o serie de facilități menite să atragă și să sprijine agenții economici care au înțeles potențialul înființării unei afaceri în perimetrul Zonei Libere Curtici Arad.

- Persoanele fizice sau juridice străine au posibilitatea transferului peste hotare a capitalului și profitului la restrângerea sau lichidarea activității desfășurate în Zona Liberă;
- Investitorii beneficiază de posibilitatea angajării de forță de muncă calificată dintr-un județ dezvoltat economic și de a utiliza costul redus al acesteia;
- Operațiunile financiare se fac în valută liber convertibilă;
- Posibilitatea schimbării originii mărfurilor;
- Posibilitatea stocării mărfurilor în depozite în Zona Liberă Curtici Arad și vânzarea acestora pe măsură ce piața se dovedește a fi benefică realizării profitului anticipat;
- Staționarea mărfurilor în zona liberă este nelimitată în timp;
- Mărfurile străine introduse în zonele libere, precum și mărfurile românești și străine aflate în zonele libere și care se scot din țară nu sunt supuse obligației de depunere a declarației vamale;
- Pentru perioada (nelimitată în timp) cât se află în zonele libere, mărfurile depozitate nu sunt supuse obligativității declarării unui regim vamal.

În vederea elaborării unei strategii de afacere corecte, este importantă evaluarea punctelor tari și a punctelor slabe precum și a oportunităților și amenințărilor externe.

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

Puncte tari	Puncte slabe
• amplasarea geografic strategică a celor șase zone libere, pe trasee comerciale importante, pe culoare de transport naval, fluvial, feroviar și rutier ce leagă Europa și celelalte continente; • inițiativa înființării lor a beneficiat de o puternică dorință și susținere din partea autorităților locale și naționale, care le-au perceput ca pe niște poli de dezvoltare a zonelor în care funcționează ; • existența unor competențe distincte pe plan managerial, organizatoric, pregătirea personalului; • posibilitatea de a concesiona terenuri pe perioade îndelungate și de a repatria capitalul și profitul, oferă un mediu favorabil investițiilor; • infrastructură corespunzătoare.	• potențial și resurse materiale și umane insuficient valorificate, • înregistrarea unor încercări de a folosi avantajele oferite de aceste teritorii pentru fraudă și evaziune; • lipsa de reacție sau viteza scăzută de reacție a autorităților și managementului la modificări produse în mediul intern sau extern, ceea ce a condus la părăsirea zonelor de către unii dintre operatori; • informația publică nu este întotdeauna actualizată, site-urile conțin informații ce par vechi și uneori chiar contradictorii; • activitățile din zonă ale operatorilor nu sunt bine puse în evidență, ceea ce poate crea confuzii despre intensitatea și actualitatea lor; • atenție acordată problemelor curente, fără a fi disponibile public strategiile pe termen mediu și lung.

Oportunități	Riscuri
• succesul din alte state, care au oferit șansa dezvoltării economice reale, poate fi un model de urmat; • interesul manifestat din partea unor companii din afara spațiului comunitar; • costurile mai reduse oferite de țara noastră comparativ cu alte țări; • posibilități de integrare verticală și de valorificare a resurselor naturale și a materiilor prime locale, precum și a infrastructurii locale; • deși sunt concurente, pot încheia acorduri de parteneriat și colaborare avantajoase; • curs valutar favorabil exportatorilor.	• concurența zonelor libere din țări nemembre ale Uniunii Europene • concurența directă între ele; • criza la nivel global și național; • reglementări legislative care nu mai oferă niciun fel de avantaje fiscale sau alte privilegii, ceea ce duce la deteriorarea poziției competitive; • avantajele fiscale sau vamale oferite de administrații nu s-au întors decât într-o proporție redusă către buget; • legislația Uniunii Europene, care nu încurajează funcționarea Zonelor Libere; • schimbul demografic nefavorabil, migrația forței de muncă spre locuri de muncă mai bine plătite; • insuficienta promovare internațională; • instabilitatea politică;

În actualul context regional este de importanță vitală dezvoltarea durabilă a Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici-Arad, în condițiile în care procesele de integrare și liberalizare a migrării forței de 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.

Autoritatea publică tutelară așteaptă de la viitoarele organe de administrare și conducere ale Regiei, să elaboreze și să implementeze o strategie de dezvoltare a Regiei, precum și să redacteze o propunere pentru componenta de administrare a planului de administrare, în vederea realizării indicatorilor de performanță propuși, ținând cont de cele prezentate în această scrisoare de așteptări.