



HOTĂRÂREA NR. 55 din data: 07.07.2026

Consiliul de Administrație al Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici Arad, cu sediul în Arad, str. Iulian Grozescu nr.5, înmatriculată la O.R.C. Arad sub nr. J1999000322021, având C.U.I. RO 11961641, numit prin Hotărârile Consiliului Județean Arad nr. 289/14.08.2025 și nr. 438/27.11.2025, întrunit în ședința ordinară din data de 07.07.2026,

Având în vedere:

- Prevederile **OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice**, cu modificările și completările ulterioare;
- Prevederile **H.G. nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011**;
- **Ordinul nr. 651/24.12.2024**, emis de AMEPIP (Agenția pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice), privind stabilirea nivelului minim al indicatorilor de performanță (ICP) financiari și nefinanciari;
- Scrisoarea de așteptări aprobată și transmisă de **Consiliul Județean Arad**, în calitate de Autoritate Publică Tutelară;
- Componenta de management a Planului de Administrare elaborată și asumată de către Directorul General, în vederea integrării în Planul de Administrare al Regiei împreună cu Indicatorii cheie de performanță financiari și nefinanciari asumați de conducerea executivă;
- Procesul verbal al ședinței Consiliului de Administrație din data de 07.07.2026,

În temeiul prevederilor art. 26 din Regulamentul de Organizare și Funcționare a Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici – Arad, R.O.F. – aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean Arad nr. 189/30.06.2026,

Consiliul de Administrație al Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici-Arad adoptă, în unanimitate, prezenta:

HOTĂRÂRE

Art. 1 Se aprobă **Componenta de Management a Planului de Administrare** elaborată și depusă de Directorul General al Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici – Arad, document structural ce conține obiectivele strategice și indicatorii Cheie de Performanță financiari și nefinanciari asumați pentru durata mandatului 2026 – 2029.

Art. 2 Indicatorii Cheie de Performanță financiari și nefinanciari pentru perioada mandatului 2026-2029 aprobați la art. 1, devin **parte integrantă a Contractului de Mandat** nr. 16/27.03.2026, încheiat cu Directorul General.

Art. 3 Se împuternicește Președintele Consiliului de Administrație să semneze **Actul Adițional nr. 1** la Contractul de Mandat încheiat cu Directorul General, având ca obiect introducerea indicatorilor și a componentei aprobate prin prezenta hotărâre.

Art. 4 Prezenta hotărâre se va publica pe site-ul oficial al regiei și se va comunica persoanelor și compartimentelor interesate în vederea aducerii la îndeplinire.

Președinte al Consiliului de Administrație,
Dr. Andrei Ando

Secretar al Consiliului de Administrație,
Cornelia Ardelean



HOTĂRÂREA NR. 56 din data: 07.07.2026

Consiliul de Administrație al Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici Arad, cu sediul în Arad, str. Iulian Grozescu nr.5, înmatriculată la O.R.C. Arad sub nr. J1999000322021, având C.U.I. RO 11961641, numit prin Hotărârile Consiliului Județean Arad nr. 289/14.08.2025 și nr. 438/27.11.2025, întrunit în ședința ordinară din data de 07.07.2026,

Având în vedere:

- Prevederile **O.U.G. nr. 109/2011** privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, în special cele ale art. 30;
- Prevederile **H.G. nr. 639/2023** pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a O.U.G. nr. 109/2011;
- **Hotărârea Consiliului Județean Arad nr. 146 din 10.04.2025** privind aprobarea Scrisorii de așteptări pentru profilul Consiliului de Administrație al Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” pentru perioada 2025-2029;
- **Hotărârile Consiliului Județean Arad nr. 289 din 14.08.2025 și nr. 438/27.11.2025** privind numirea membrilor Consiliului de Administrație ai regiei;
- Proiectul de Plan de Administrare elaborat de membrii Consiliului de Administrație, în colaborare cu Directorul General, care integrează componenta de administrare și componenta de management public;
- Procesul verbal al ședinței ordinare a Consiliului de Administrație din data de 07.07.2026,

În temeiul prevederilor art. 26 din Regulamentul de Organizare și Funcționare a Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici – Arad, R.O.F. – aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean Arad nr. 189/30.06.2026,

Consiliul de Administrație al Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici-Arad adoptă, în unanimitate, prezenta:

HOTĂRÂRE

Art. 1. Se aprobă **Planul de Administrare** al Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” pentru mandatul **2025-2029**, conform anexei care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

Art. 2. Planul de Administrare aprobat la Art. 1 include obiectivele strategice, indicatorii cheie de performanță (tintele financiare și non-financiare solicitate de autoritatea publică tutelară).

Art. 3. Prezenta hotărâre și Planul de Administrare vor fi transmise autorității publice tutelare — **Consiliul Județean Arad** — în vederea monitorizării indicatorilor de performanță și pentru negocierea și semnarea contractelor de mandat definitive.

Art. 4. Prezenta hotărâre intră în vigoare la data adoptării, se publică pe pagina de internet a regiei și se va comunica persoanelor și compartimentelor interesate în vederea aducerii la îndeplinire.

Președinte al Consiliului de Administrație,
Dr. Andrei Ando

Secretar al Consiliului de Administrație,
Cornelia Ardelean

PLAN DE ADMINISTRARE

2025-2029

Consiliul de Administrație

AL REGIEI AUTONOME ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE
CURTICI - ARAD

- întocmit în baza O.U.G. NR. 109/2011 -

**PLAN DE ADMINISTRARE
2025-2029**

Beneficiar	Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Curtici - Arad:	
Elaborat	Administrator	Andrei Ando - președinte C.A.
	Administrator	Narcisa Mihaela Stoicu - membru C.A.
	Administrator	Melania Andreea Vekas - membru C.A.

Cuprins

1. INTRODUCERE

2. CADRUL GENERAL

2.1. Scurtă prezentare a Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici - Arad

2.2. Cadrul instituțional

2.3. Cadrul legal

3. ANALIZA SITUAȚIEI CURENTE A REGIEI AUTONOME ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI ARAD

3.1. Rolul Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici - Arad și contextul în care regia autonomă funcționează

3.2. Misiunea și obiectivele Regiei Autonome Zonei Libere Curtici – Arad

3.3. Organizarea, managementul și resurse umane din cadrul Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici – Arad

3.4. Politica de dividende

3.5. Politica de investiții

3.6. Comunicarea cu organele de administrare și conducere ale Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici - Arad în cadrul politicilor guvernamentale locale

3.7. Calitatea și siguranța serviciilor prestate

3.8. Etică, integritate și guvernanta corporativă

3.9. Cheltuielile de capital, reducerea de cheltuieli și alte aspecte ale activității desfășurate de către Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Curtici – Arad

3.10 Situația economică a Regiei la 31.12.2025.

4. ANALIZA S.W.O.T.

4.1. Contextul strategic în care Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Curtici - Arad funcționează

4.2 Evaluarea mediului de afaceri în care Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Curtici - Arad operează și a riscurilor la care aceasta este expusă

5. STRATEGII DE ADMINISTRARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR ȘI A CRITERILOR DE PERFORMANȚĂ

5.1 Obiectivele și criteriile de performanță în conformitate cu prevederile contractului de administrare

5.2 Strategiile de administrare pentru îndeplinirea obiectivelor și criteriilor de performanță Specifice

6. COMPONENTA DE MANAGEMENT A PLANULUI DE ADMINISTRARE PENTRU PERIOADA 2026 – 2029

1. INTRODUCERE

Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Curtici - Arad este organizată în conformitate cu prevederile Legii nr. 15/1990 privind regiile autonome și este administrată potrivit sistemului unitar de administrare. În urma procedurii de selecție a membrilor Consiliului de Administrație al Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici - Arad, desfășurată conform prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind Guvernanța Corporativă a întreprinderilor publice, aprobată prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare (O.U.G. nr. 109/2011), au fost numiți cei trei administratorii neexecutivi ai regiei, prin Hotărârile Consiliului Județean Arad.

Planul de Administrare 2025 - 2029 are la bază concepția managerială a membrilor Consiliului de Administrație asupra evoluției viitoare a Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici - Arad, în concordanță cu obiectivele strategice stabilite de către autoritatea tutelară și cu viziunea Consiliului de administrație, care trebuie să fie în acord cu legislația la nivel european și național din domeniul guvernanței corporative a întreprinderilor publice.

Scopul elaborării prezentului document este acela de a aproba Planul de administrare cuprinzând strategia de administrare a Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici - Arad pe durata mandatului Consiliului de administrație numit pentru perioada 2025-2029, în vederea atingerii obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat ale administratorilor de către Autoritatea Tutelară.

Principiul general pe care și-a propus să îl respecte planul de administrare al Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici - Arad este ca acesta să fie corelat cu scrisoarea de așteptări elaborată de către Autoritatea Tutelară, astfel încât planul să stabilească misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pentru derularea activității specifice regiei, pe parcursul următorilor patru ani, luând în considerare prioritățile, țintele cheie și măsurile necesare pentru a asigura îndeplinirea acestora.

Planul de administrare va operaționaliza obiectivele, indicatorii de performanță și măsurile pentru atingerea, monitorizarea și evaluarea rezultatelor previzionate după cum au fost stabilite prin Scrisoarea de așteptări pentru actualul mandat al Consiliului de administrație.

În scopul asigurării unui management eficient, potrivit standardelor de guvernanță corporativă a întreprinderilor publice, Consiliul de Administrație a hotărât, prin Hotărârea nr. 5/13.10.2025, declanșarea procedurii de selecție a directorului general al regiei, în conformitate cu prevederile cuprinse în O.U.G. nr. 109/2011 și a normelor de aplicare, în prezent funcția de director general fiind deținută în baza Hotărârii Consiliului de Administrație nr. 3/23.09.2025 pentru un mandat pe o perioadă cuprinsă între 23.09.2025 și 23.02.2026 de către dl. Flavius Luigi Măduța, în conformitate cu prevederile cuprinse în art. 64² din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

2. CADRUL GENERAL

2.1. Scurtă prezentare a Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici - Arad

Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici - Arad” este persoană juridică română, având forma juridică de Regie Autonomă fiind 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” și se întinde pe o suprafață de 90 ha. .

Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici Arad” are sediul în municipiul Arad, str. Iulian Grozescu, nr. 5, județul Arad.

Domeniul principal de activitate în care regia autonomă își desfășoară activitatea principală este cel cu privire la „Administrarea imobilelor pe bază de comision sau contract ” cod CAEN 6832.

Zona Liberă Curtici Arad este alcătuită din două platforme, o platformă amplasată în vecinătatea orașului Curtici, 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.

Delimitarea geografică a Zonei Libere Curtici-Arad este următoarea:

- Platforma nr. I - în suprafața de 75 ha, situată în orașul Curtici, delimitată astfel:
 - la nord - teren al Consiliului Local al Orașului Curtici, pe o lungime de 600 m;
 - la vest - calea ferată CF 28, pe o lungime de 1.800 m;
 - la sud - str. Alexandru Ioan Cuza nr. 1, 2, 3, pe o lungime de 453 m, drumul comunal DC 494, pe o lungime de 200 m;
 - la est - drumul de exploatare agricolă De 497, pe o lungime de 1.767 m.
- Platforma nr. II - în suprafață de 15 ha, situată în municipiul Arad, Calea Bodrogului FN, delimitată astfel:
 - la nord - zona de siguranță a Aeroportului Internațional Arad;
 - la vest - teren privat;
 - la sud - teren privat;
 - la est - Aeroportul Internațional Arad.

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 să fie accesată prin intermediul a trei căi de acces conferă acesteia individualitate între celelalte zone libere din țară.

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 în care se desfășoară activitatea în cadrul zonei libere de-a lungul vremii au activat societăți producătoare de talie internațională din industria automobilelor, industria textilelor, industria maselor plastice, transport și logistică.

Consiliul Județean Arad este autoritatea tutelară a Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Curtici Arad” și exercită toate drepturile și obligațiile care decurg din această calitate.

În conformitate cu prevederile cuprinse în art. 3 din Legea nr. 15/1990 privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale actualizată, regia funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie financiară având buget propriu de venituri și cheltuieli, aprobat potrivit legii.

Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici Arad” exploatează :

- Prin H.G. nr. 449/1999 și H.G. nr. 872/ 2004 Regia administrează terenurile care intră în perimetrul Zonei Libere Curtici-Arad și sunt bunuri proprietate publică a județului Arad, dobândind

acest regim potrivit Legii nr. 213/1998 privind bunurile proprietate publică, cu modificările și completările ulterioare.

- Regia deține și exploatează bunuri proprietate privată a acesteia dobândite în condițiile legii.

- Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad”, în calitate de administrator al bunurilor din patrimoniul său, are următoarele atribuții:

- a) răspunde de respectarea reglementărilor legale aplicabile în realizarea obiectului său de activitate și controlează modul în care persoanele care activează în zona liberă respectă prevederile legale care se aplică în aceasta zonă;
- b) concesionează și închiriază terenuri și construcții din Zona Liberă Curtici-Arad persoanelor fizice și juridice, române sau străine, în condițiile prevăzute de lege;
- c) administrează și asigură exploatarea platformelor, magaziiilor, instalațiilor, utilajelor, clădirilor social-administrative, grupurilor sociale, spațiilor de transformare, suprafețelor de teren și a altor imobile aflate în patrimoniu;
- d) asigură repararea și întreținerea construcțiilor și a instalațiilor pe care le administrează;
- e) asigură întreținerea în stare de funcționare a utilităților privind furnizarea de apă, agent termic, energie electrică, canalizare și telefonie;
- f) asigură întreținerea căilor rutiere de acces;
- g) asigură salubritatea clădirilor și a construcțiilor situate în Zona Liberă Curtici-Arad și preluarea rezidurilor petroliere, menajere și industriale;
- h) înregistrează situația statistică a datelor de producție și financiare ale agenților economici care utilizează Zona Liberă Curtici-Arad;
- i) avizează, coordonează și controlează realizarea activităților în Zona Liberă Curtici-Arad prin eliberarea de licențe tuturor utilizatorilor zonei libere - agenți economici, persoane fizice și juridice, române sau străine - în scopul dezvoltării echilibrate a zonei, al evitării concurenței neloiale și al protecției mediului ambiant;
- j) stabilește, potrivit reglementărilor legale, tarifele minime anuale pentru toate activitățile pe care le desfășoară în interiorul Zonei Libere Curtici-Arad sau în legătură cu aceasta, pe baza analizei complete și comparative, și le supune aprobării consiliului său de administrație;
- k) avizează documentațiile tehnice și proiectele de execuție ale noilor obiective economice realizate prin mijloace proprii de către agenți economici români sau străini ori în cooperare cu aceștia, în conformitate cu legislația în vigoare, în scopul dezvoltării echilibrate a Zonei Libere Curtici-Arad și al protecției mediului ambiant;
- l) asigură aplicarea normelor de protecție a muncii și a mediului înconjurător, a normelor de igienă și de prevenire și combatere a bolilor transmisibile și controlează modul de respectare a acestor norme;
- m) organizează activitatea de prevenire și stingere a incendiilor;
- n) întocmește, supune spre aprobare și execută, conform legii, bugetul de venituri și cheltuieli pentru activitatea proprie;

- o) elaborează studii și programe privind proporțiile, nivelurile și ritmurile de dezvoltare, modernizare și sistematizare a Zonei Libere Curtici-Arad;
- p) organizează și desfășoară activitatea de control la porțile de acces și pe întregul teritoriu al Zonei Libere Curtici-Arad.

Experiența Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici Arad se întinde pe o perioadă de peste 20 ani, zona liberă fiind 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. Obiectivul principal al regiei îl constituie atragerea investitorilor străini și autohtoni, în vederea dezvoltării de activități industriale și al stimulării exportului de produse prelucrate, sens în care, conducerii executive îi revine menirea de a propune și implementa o serie de facilități care sunt menite să atragă și să sprijine agenții economice care au înțeles potențialul înființării unei afaceri în perimetrul Zonei Libere Curtici-Arad.

2.2. Cadrul instituțional

Prezentul Plan de Administrare a fost elaborat în temeiul 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, în concordanță cu Normele metodologice de aplicare aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 639/2023, cu respectarea prevederilor Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.

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

În conformitate cu prevederile art. 13 alin. (1) din O.U.G. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, în termen de maxim 30 de zile de la data numirii sale, Consiliul de Administrație sau supraveghere elaborează o propunere pentru componenta de administrare a planului de administrare în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari, care include „strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat”.

Planul de administrare cuprinde componenta de administrare și componenta managerială elaborată conform prevederilor cuprinse în art. 22 alin. (1) din O.U.G. nr. 109/2011 și se supune analizei consiliului de administrație al regiei autonome urmând a se aproba prin decizie a acestuia. Autoritatea publică tutelară, în conformitate cu prevederile cuprinse în art. 13 alin. (3) din O.U.G. nr. 109/2011 aprobă în urma negocierilor purtate indicatorii de performanță financiari și nefinanciari rezultați din planul de administrare.

Planul de Administrare include strategia de administrare a regiei pe durata mandatului și contribuie la îndeplinirea misiunii regiei autonome, fiind elaborat pe baza viziunii, valorilor și direcțiilor strategice ale Regiei, având ca scop primordial atingerea obiectivelor și a criteriilor de performanță contractate, crearea de valoare prin dezvoltarea activităților curente și găsirea de noi oportunități de creștere sustenabilă.

Planul de administrare va operaționaliza obiectivele, indicatorii de performanță și măsurile pentru atingerea, monitorizarea și evaluarea rezultatelor previzionate după cum au fost stabilite prin Scrisoarea de așteptări pentru actualul mandat al Consiliului de administrație, asigurând o viziune de ansamblu asupra structurii financiare și operaționale a Regiei și stabilind direcțiile strategice de acțiune privind administrarea bazei de active, a resurselor și a proceselor operaționale și de management majore ale Regiei în scopul realizării obiectivelor de performanță stabilite de către Autoritatea Tutelară.

2.3. Cadrul legal

Cadrul legal în care își desfășoară activitatea R.A. Administrația Zonei Libere Curtici Arad îl constituie:

- Legea nr. 84/1992 privind regimul zonelor libere;
- H.G. nr. 449/1999 privind înființarea Zonei Libere Curtici-Arad și a Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad”;
- Ordinul nr. 1431/2002 pentru aprobarea Instrucțiunilor privind acordarea licențelor de lucru și a permiselor de acces în zonele libere;
- 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;
- H.G. 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;
- H.G. 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;
- Legea nr. 571/2003 privind Codul fiscal;
- Codul vamal al României;
- Regulamentul de organizare și funcționare a Zonei Libere Curtici Arad;
- Regulamentul de utilizare a Zonei Libere Curtici Arad;
- Regulamentul pentru acordarea licențelor de lucru în incinta Zonei Libere Curtici Arad;
- Regulamentul de acces în Zona Liberă Curtici-Arad.

3. ANALIZA SITUAȚIEI CURENTE A REGIEI AUTONOME ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI ARAD

3.1. Rolul Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici Arad și contextul în care regia autonomă funcționează

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. Zonele libere sunt înființate prin intermediul unei hotărâri a Guvernului la propunerea

autorităților administrației publice centrale sau locale interesate, după caz. Hotărârea de guvern prin care se înființează zona liberă statuează inclusiv asupra delimitării perimetrului a teritoriilor zonelor libere, precum și asupra înființării birourilor vamale. După aderarea României la Uniunea Europeană, majoritatea facilităților acordate de Zonele Libere au dispărut, ceea ce a determinat o nemulțumire a concesionarilor. Administrația Zonei Libere Curtici-Arad a încercat, în perioada 2022-2023, obținerea unor schimbări legislative care să crească atractivitatea Zonelor Libere, dar inițiativa sa nu a primit un aviz favorabil.

În România funcționează următoarele zone libere, redate în ordinea cronologică a înființării: zona liberă Sulina - aprilie 1993, zona liberă Constanța - Sud - august 1993, extinsă cu zona liberă Basarabi în 1997, zona liberă Galați - aprilie 1994, zona liberă Brăila - iunie 1994, zona liberă Giurgiu - 1996, zona liberă Curtici - Arad - 1999.

Deciziile de înființare a zonelor libere în localitățile indicate supra a fost determinată și susținută de o serie de factori economici și sociali, pe care administrațiile publice locale i-au accentuat în solicitările lor de motivare a înființării acestor zone. În linii generale, acești factori sunt:

- existența de terenuri vaste, care dispun, fie direct, fie în imediata vecinătate de rețele de transport și comunicații dense și bine reprezentate, care creează legături cu alte teritorii;
- rețele de agenți economici care pot dezvolta afaceri și pot valorifica rețelele de transport și comunicații existente;
- potențial semnificativ de forță de muncă calificată;
- avantajele, respectiv facilitățile vamale, fiscale și comerciale oferite (la data înființării) prin legislație.

Zona Liberă Curtici - Arad este cea mai recent înființată, în anul 1999. Se află în apropiere de Culoarul feroviar 4 (Berlin - Istanbul/Salonic). Platforma Curtici este în imediata vecinătate a terminalului intermodal Railport Arad, cel mai mare din Europa Centrală și de Est, iar platforma Arad este situată în apropiere de Aeroportul Internațional Arad.

În Zona Liberă 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, spațiilor de depozitare;
- realizarea de construcții și obiective;
- operațiuni de bursă și financiar-bancare.

3.2. Misiunea și obiectivele Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici Arad

Zona Liberă Curtici Arad are ca obiectiv principal atragerea investitorilor, străini dar și români, în vederea dezvoltării de activității industriale și a 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.

În zona liberă operatorii economici interesați își pot extinde activitatea spre principalele piețe europene, Zona Liberă Curtici Arad oferind posibilitatea creșterii volumului tranzacțiilor comerciale avându-se în vedere faptul că:

- 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 numai 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 cadrul perimetrului Zonei Libere se pot depozita mărfuri fără plata de taxe până în momentul în care bunurile sunt scoase din Zona Liberă, taxele plătite privind numai cantitatea de mărfuri ce urmează să fie comercializată în cadrul Uniunii Europene.

Consiliul de administrație al Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici Arad își propune să pună în aplicare obiectivele stabilite prin Scrisoarea de așteptări pentru actualul mandat al Consiliului de administrație, sens în care va urmări:

- consolidarea și creșterea rezultatelor economico - financiare 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 organizațională a regiei, a resurselor, capacităților și abilităților tehnice și umane necesare pentru a face față amenințărilor mediului extern și care pot periclita demersurile sale de realizare a viziunii, misiunii și obiectivelor sale strategice.
- elaborarea, evaluarea, actualizarea 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.

Obiectivele și prioritățile strategice ale Consiliului de administrație a Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici Arad pentru următorul mandat se vor concentra spre dezvoltarea sustenabilă a regiei.

Obiective operaționale pe care Consiliul de administrație își propune să le realizeze pe parcursul mandatului vor fi concentrate spre:

- Modernizarea și dezvoltarea sustenabilă a infrastructurii și facilităților acordate agenților economici;
- Creșterea gradului de ocupare a activelor și terenurilor aflate în administrare;
- Eficientizarea organizațională și operațională.

Prioritățile Consiliului de administrație pe perioada mandatului actual va viza:

- 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;

- Aplicarea consecventă a principiilor de guvernanta corporativă.

3.3. Organizarea, managementul și resursele umane din cadrul Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici Arad

Consiliul de administrație al Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici-Arad

Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Curtici Arad este condusă de Consiliul de Administrație compus din 3 membri, persoane fizice, desemnați potrivit prevederilor O.U.G nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice. Membrii consiliului de administrație se numesc de Consiliul Județean Arad, în urma unui concurs public. Majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138^{A2} din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Numirea celor trei membri ai Consiliului de Administrație s-a făcut cu respectarea prevederilor O.U.G nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice. Membrii Consiliului de Administrație au fost numiți pentru o perioadă de 4 ani cu posibilitatea reînnoirii acestora pe noi perioade cu aceeași durată sau mai mică.

Consiliul de administrație are următoarele atribuții de bază:

- a) numește și revocă directorii și stabilește remunerația acestora;
- b) analizează și aprobă planul de administrare elaborat în colaborare cu directorii, în acord cu scrisoarea de așteptări și cu declarațiile de intenție;
- c) negociază indicatorii de performanță financiari și nefinanciari cu Consiliul Județean Arad;
- d) asigură integritatea și funcționalitatea sistemelor de raportare contabilă și financiară precum și realizarea planificării financiare;
- e) verifică funcționarea sistemului de control intern sau managerial;
- f) monitorizează și evaluează performanța directorilor;
- g) întocmește raportul semestrial privind activitatea Regiei, pe care îl prezintă Consiliului Județean Arad;
- h) monitorizează și gestionează potențialele conflicte de interese de la nivelul organelor de administrare și conducere;
- i) supraveghează sistemul de transparență și de comunicare;
- j) monitorizează eficacitatea practicilor de guvernanta corporativă a Regiei;
- k) raportează lunar Consiliului Județean Arad modul de îndeplinire a indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari, anexă la contractul de mandat, precum și alte date și informații de interes pentru autoritatea publică tutelară, la solicitarea acestuia;
- l) aprobă concepția și strategia de dezvoltare a Regiei Autonome "Administrația Zonei Libere Curtici-Arad", introducerea de noi tehnologii și modernizarea celor existente, întreținerea funcționalității și repararea tuturor construcțiilor din administrare;
- m) analizează bilanțul contabil anual și contul de profit și pierderi și le înaintează spre aprobare Consiliului Județean Arad și spre avizare Ministerului Finanțelor, potrivit legii;
- n) propune spre aprobare Consiliului Județean Arad bugetul de venituri și cheltuieli;
- o) aprobă sau propune spre aprobare, potrivit competențelor, investițiile ce urmează a se realiza de către Regie;
- p) avizează și propune spre aprobare Consiliului Județean Arad structura organizatorică a Regiei, statele de funcții, înființarea ori desființarea de birouri sau compartimente.

- r) stabilește atribuțiile, competențele și relațiile compartimentelor din aparatul propriu al Regiei și relațiile compartimentelor din aparatul propriu al Regiei cu terții;
- s) aprobă volumul maxim al creditelor bancare ce pot fi contractate pentru investiții, conform prevederilor legale;
- ș) propune spre aprobare, Consiliului Județean Arad, în condițiile legii, diminuarea patrimoniului Regiei;
- t) aprobă constituirea fondului de rezervă, a fondului de dezvoltare și a altor fonduri, în condițiile legii;
- ț) aprobă, în condițiile legii, angajarea și efectuarea de cheltuieli de orice natură, inclusiv pentru investiții, tranzacții financiare și comerciale, vânzări sau închirieri de bunuri mobile sau imobile, proprietate a Regiei, care nu mai sunt necesare sau ale căror cheltuieli de întreținere sunt nejustificate din punct de vedere economic;
- u) aprobă nivelul anual al tarifelor de licență pentru toate activitățile și prestațiile care se efectuează în Zona Libera 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.
- v) asigură respectarea prevederilor legale privind protecția mediului înconjurător, salubritatea și preluarea rezidurilor petroliere, menajere și a gunoierului;
- x) prezintă anual Consiliului Județean Arad un raport asupra activității desfășurate în perioada expirată și asupra programului de activitate pentru anul următor;
- y) exercită orice alte atribuții ce îi revin din prevederile legale în vigoare și adoptă orice alte măsuri care privesc activitatea Regiei;
- z) aprobă toate operațiunile de majorare a patrimoniului cu o valoare mai mare de 5 mii EURO (până la valoarea de 5 mii EUR, aceste operațiuni vor putea fi efectuate de către conducerea Regiei) ;
- aa) aprobă operațiunile de închiriere sau concesiune ce vor fi încheiate de către Regie;
- ab) Consiliul de administrație poate delega o parte din atribuții directorului general, inclusiv cele de reprezentare în raport cu terții și în justiție.

Directorul General

Conducerea operativă a Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici Arad este asigurată de directorul general care a fost numit conform prevederilor cuprinse în O.U.G. nr.109/2011 și a prevederilor cuprinse în Regulamentul de Organizare și funcționare al Regiei.

Până la finalizarea procedurii de selecție a directorului general în conformitate cu prevederile legale, Regia este condusă de un director general provizoriu numit în conformitate cu prevederile cuprinse în art. 64² din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

Directorul General este numit sau revocat din funcție de către Consiliul de administrație.

Directorul general al Regiei are, în principal, următoarele atribuții:

- asigură conducerea curentă a Regiei;
- dispune, urmărește și asigură aducerea la îndeplinire a hotărârilor consiliului de administrație și a prevederilor legale;

-aprobă regulamentele și instrucțiunile de serviciu pentru administrarea, păstrarea și întreținerea mijloacelor materiale aflate în administrarea Regiei, dezvoltarea și modernizarea acestora, recrutarea, pregătirea și perfecționarea personalului;

-aprobă angajarea și concedierea personalului din aparatul propriu al Regiei, cu respectarea prevederilor legale;

-îi numește și îi revocă pe conducătorii compartimentelor de muncă;

-îndeplinește orice alte atribuții și aprobă orice alte măsuri privind activitatea Regiei, potrivit legii.

Directorul general reprezintă și angajează Regia în fața autorităților publice, precum și în raporturile cu terții, persoane fizice și juridice, române și străine, în baza delegării de competență de către Consiliul de administrație.

În lipsa Directorului general atribuțiile acestuia sunt exercitate în baza unei împuterniciri, de către un angajat al Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici Arad din cadrul Compartimentului Financiar, cu studii superioare economice.

Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Curtici Arad cuprinde mai multe compartimente. 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.

În vederea desfășurării în bune condiții a activității de management din cadrul regiei și pentru creșterea eficienței și a transparenței proceselor de gestionare, în cadrul regiei au fost adoptate o serie de proceduri operaționale care au menirea de a asigura: respectarea normelor stabilite de conducerea operativă a regiei și utilizarea consecventă a acestora; reducerea volumului de documente; implementarea unor reguli și restricții de administrare; managementul și monitorizarea performanței personalului și operațiunilor desfășurate de acesta; accelerarea fluxului documentar și acuratețe în înregistrarea datelor/crearea documentelor precum și identificarea rapidă a informațiilor sau a documentelor ce au fost emise în exercitarea atribuțiilor de către conducerea executivă/salariții.

3.4. Politica de dividende

Consiliul de administrație al Regiei autonome Administrația Zonei Libere Curtici Arad urmărește maximizarea pe termen lung a valorii Regiei, a valorii profitului și implicit a valorii vărsămintelor (dividendelor) convenite autorității publice tutelare.

Politica de dividende va fi una responsabilă, prudentă și predictibilă, adecvată situației specifice a regiei, și care să respecte și nevoile investiționale de dezvoltare ale acesteia, analizând propunerile directorului general în ceea ce privește nevoia Regiei privind reinvestirea parțială a profitului

Obiectivul principal al consiliului de administrație îl constituie asigurarea unui echilibru între politica de dividende și cea privind asigurarea fondurilor necesare pentru programele de investiții care privesc dezvoltarea și modernizarea regiei.

3.5. Politica de investiții

Consiliul de administrație al Regiei autonome Administrația Zonei Libere Curtici își propune să acționeze cu responsabilitate, prudentă și transparență pentru continuarea eficacității operaționale, optimizarea performanțelor și dezvoltarea durabilă a regiei. În acest sens, Consiliul de administrație își propune să realizeze o politică de investiții adecvată specificului activității desfășurate de către

regie, planul de investiții urmând să conducă la îndeplinirea obiectivelor prevăzute în planul de administrare, precum și a indicatorilor financiari și nefinanciari rezultați din planul de administrare.

Planul de investiții reprezintă o componentă esențială a planului de administrare și a planului strategic de dezvoltare sustenabilă a Regiei și va avea în vedere analize de oportunitate, care să asigure eficiența economică a acestor investiții, precum și potențialul câștig al autorității publice tutelare.

Programul de investiții al Regiei va avea în vedere atât asigurarea și menținerea infrastructurii și a facilităților acordate agenților economici cât și potențialul investițiilor de a genera venituri pentru regie.

Planul de investiții va fi unul pe termen de minimum 5 ani, cu identificarea surselor de finanțare și implementarea unui sistem de analiză cost-beneficiu în vederea stabilirii raportului între costurile și beneficiile diferitelor alternative avute în vedere. Această analiză urmează să fie folosită atât în cazul evaluărilor ex-ante, ca modalitate de a decide în favoarea unei variante și în detrimentul alteia, cât și în cazul evaluării ex-post, ca modalitate de evaluare a performanțelor investiției făcute.

Planul de investiții va fi prezentat spre aprobare autorității tutelare.

3.6. Comunicarea cu organele de administrare și de conducere ale Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici Arad

Pentru a putea lua decizii corecte cu privire la îmbunătățirea gestionării activelor Regiei, la evoluția și dezvoltarea acesteia, se impune o îmbunătățire a comunicării bidirecționale între Consiliul de administrație și autoritatea publică tutelară, pentru a sprijini o înțelegere a așteptărilor autorității publice, a nivelurilor de responsabilitate și a alinierii cu prioritățile strategice ale Regiei.

Consiliul de administrație pe parcursul mandatului va acționa cu diligență maximă în ceea ce privește întocmirea, transmiterea și publicarea rapoartelor semestriale și anuale cu privire la activitatea Regiei și va raporta lunar autorității publice tutelare modul de îndeplinire a indicatorilor de performanță și a Planului de Administrare. De asemenea se va asigura că orice date și informații de interes pentru autoritatea publică tutelară și solicitate de aceasta, sunt furnizate cu maximă diligență.

Consiliul de administrație va colabora îndeaproape cu autoritatea publică tutelară, pentru a asigura informarea în timp util și o comunicare constantă cu privire la direcțiile strategice ale regiei, va urmări lunar gradul de îndeplinire a indicatorilor de performanță, 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. Ne așteptăm ca administratorii să efectueze o cuantificare a riscurilor care ar duce la nerealizarea indicatorilor de performanță și să identifice măsurile de ameliorare a lor.

În acord cu prevederile legale și regulamentare, Consiliul de administrație a inserat în contractul de mandat încheiat cu directorul general al regiei clauze privind obligația de informare a Consiliului de administrație în ceea ce privește conducerea operativă a regiei și a modulului de realizare a indicatorilor de performanță de către acesta.

3.7. Calitatea și siguranța serviciilor prestate

Administrarea Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici Arad pe perioada mandatului actualului Consiliului de Administrație va viza următoarele:

- Oferirea unor servicii de calitate operatorilor din zona liberă;
- Asigurarea tuturor facilităților necesare desfășurării activității agenților economici la un nivel ridicat al calității și durabilității;
- Asigurarea cadrului necesar în ceea ce privește siguranța accesului, transportului și manipulării mărfurilor.
- armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative elaborate conform Ordonanței de urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.
- menținerea și crearea unor condiții de muncă adecvate pentru angajații regiei.

Consiliul de Administrație Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici Arad va lua măsuri pentru:

- oferirea unor standarde de calitate adecvate cu privire la serviciile oferite operatorilor, respectând nivelurile prevăzute în contractele de concesiune;
- evitarea oricăror forme de discriminare în raporturile cu operatorii din cadrul regiei, prin aplicarea aceluiași regim juridic oricărui operator aflat într-o situație identică sau similară;
- Colaborare și profesionalism în relația cu operatorii, dialogul cu aceștia fiind bazat pe disponibilitate, respect și politețe;
- Asigurarea transparenței în comunicările adresate operatorilor din cadrul regiei;
- a răspunde tuturor sugestiilor și reclamațiilor făcute de către operatorii din cadrul regiei, folosind sisteme de comunicare adecvate și rapide;
- garantarea confidențialității informațiilor care se află în posesia regiei/angajaților regiei, exceptând situațiile în care s-a acordat o autorizare expresă și în conformitate cu legislația în vigoare.

3.8. Etică, integritate și guvernanta corporativă

Întreaga activitate desfășurată de către membrii Consiliului de administrație pe parcursul mandatului are la bază un ansamblu de principii și set de reguli care stau la baza cadrului de administrare prin care compania este condusă și controlată, și presupune un set legături ce se formează între managementul unei companii, în sens larg și toți cei interesați de activitatea acesteia.

Valorile și principiile care stau la baza sunt:

Profesionalismul - toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor și directorilor trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate. Cunoașterea legislației specifice 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 Regiei 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 administratori 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 au fost constituite următoarele comitete:

- Comitetul de nominalizare și remunerare
- Comitetul de audit
- Comitetul de gestionare a riscurilor

Comitetul de audit este format din 3 administratori.

Comitetul de audit exercită și atribuțiile prevăzute de dispozițiile art.65 alin.(6) din Legea nr.162 din 6 iulie 2017 privind auditul statutar al situațiilor financiare anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate, cu modificările și completările ulterioare, respectiv:

- a) informează a membrii consiliului de administrație cu privire la rezultatele auditului statutar și explică în ce mod a contribuit auditul statutar la integritatea raportării financiare și care a fost rolul comitetului de audit în acest proces;
- b) monitorizează procesul de raportare financiară și transmite recomandări sau propuneri pentru a asigura integritatea acestuia;
- c) monitorizează eficacitatea sistemelor controlului intern de calitate și a sistemelor de management al riscului entității și, după caz, a auditului intern în ceea ce privește raportarea financiară a entității auditate, fără a încălca independența acestuia;
- d) monitorizează auditul statutar al situațiilor financiare anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate, în special efectuarea acestuia, ținând cont de constatările și concluziile;
- e) evaluează și monitorizează independența auditorilor financiari
- f) răspunde de procedura de selecție a auditorului financiar sau a firmei de audit și recomandă adunării generale a acționarilor/membrilor organului de administrație sau supraveghere auditorul financiar sau firma/firmele de audit care urmează a fi desemnată/desemnate în conformitate prevederile legale.

Comitetul de nominalizare și remunerare din cadrul Consiliului de administrație este exercită următoarele atribuții legale:

- a) Selectează și recomandă Consiliului de Administrație candidații pentru funcția de director;
- b) Elaborează, revizuieste periodic și supune spre aprobarea Consiliului de Administrație:
 - Matricea de competențe profesionale a directorului general și criteriile de selecție a candidaților pentru funcția de director general;
 - Procedura de selecție a candidaților pe care Consiliul de Administrație o propune pentru alegerea directorului general;
 - Criteriile și procedura de selecție a candidaților pentru funcția de director/directori;
 - Criteriile și procedura de evaluare a activității directorului/directorilor;
- c) Evaluează, cel puțin o dată pe an, independența membrilor Consiliului de Administrație;
- d) Îndeplinește alte sarcini în legătură cu numirea sau revocarea membrilor Consiliului de Administrație, la instrucțiunile acestuia;

- e) Solicită Consiliului de Administrație convocarea Adunării Generale a Acționarilor pentru desemnarea membrilor Consiliului de Administrație;
- f) Asistă Consiliului de Administrație în îndeplinirea atribuțiilor proprii de supraveghere, analiză și evaluare a politicilor de personal;
- g) Elaborează, revizuieste periodic și supune spre aprobarea Consiliului de Administrație politica de remunerare a administratorilor și a directorului/directorilor. Politica de remunerare a administratorilor și directorului/directorilor va evidenția modul în care Consiliul de Administrație și directorul/directorii executivi sunt remunerați pentru activitatea desfășurată în cadrul Regiei. Politica de remunerare trebuie formulată astfel încât să permită autorității tutelare înțelegerea principiilor și a argumentelor care stau la baza remunerației și va cuprinde, în principal:
- principiile și argumentelor care stau la baza remunerației administratorilor și directorului/directorilor;
 - descrierea componentelor remunerației administratorilor și directorului/ directorilor (precum salarii, prime anuale, stimulente pe termen lung legate de valoarea acțiunilor, beneficii în natură, pensii și altele) și a scopului, principiilor și ipotezelor de lucru/prezumțiilor ce stau la baza fiecărei componente (inclusiv criteriile generale de performanță aferente oricărei forme de remunerare variabilă);
 - informații privind durata contractului, perioada de preaviz negociată, cuantumul daunelor-interese pentru revocare fără justă cauză;
 - descrierea modului de conducere a procesului și de luare a deciziilor privind remunerarea administratorilor și directorului/directorilor.
- h) Elaborează și prezintă autorității tutelare care aprobă situațiile financiare anuale, un raport anual cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor și directorilor care au încheiat contract de mandat în cursul anului financiar anterior. Raportul este pus la dispoziția autorității tutelare și va trebui să prezinte implementarea politicii de remunerare pentru persoanele identificate în politica de remunerare în cursul perioadei anuale care face obiectul analizei și cuprinde cel puțin informații privind:
- structura remunerației, cu explicarea ponderii componentei variabile și componentei fixe;
 - criteriile de performanță ce fundamentează componenta variabilă a remunerației, raportul dintre performanța realizată și remunerație;
 - eventualele scheme de pensii suplimentare;
 - durata contractului, perioada de preaviz negociată, cuantumul daunelor-interese pentru revocare fără justă cauză.
- i) Solicită Consiliului de Administrație să propună aprobării Adunării Generale a Acționarilor politica de remunerare, aplicabilă în stabilirea remunerației membrilor Consiliului de Administrație, justificată în raport de îndatoririle specifice, atribuțiile acestora în cadrul unor comitete consultative, numărul de ședințe, obiectivele și criteriile de performanță stabilite în contractul de administrație/mandat.
- Comitetul de gestionare a riscurilor
 - (1) Constituirea și natura comitetului

În cadrul Consiliului de Administrație al Regiei Autonome, înființată și funcționând potrivit legii, se constituie Comitetul de gestionare a riscurilor, ca structură consultativă a Consiliului de Administrație, fără personalitate juridică și fără atribuții executive.

(2) Scopul Comitetului

Comitetul de gestionare a riscurilor asistă Consiliul de Administrație în îndeplinirea atribuțiilor sale de supraveghere privind:

- a) administrarea patrimoniului public sau privat al unității administrativ-teritoriale aflat în gestiunea regiei autonome;
- b) realizarea obiectivelor de interes public și economic stabilite prin actul de înființare;
- c) funcționarea eficientă a sistemului de management al riscurilor și a controlului intern managerial.

(3) Componenta

Comitetul de gestionare a riscurilor este format din trei membri ai Consiliului de Administrație, desemnați prin hotărâre a Consiliului de Administrație.

Președintele Comitetului este desemnat dintre membrii acestuia și asigură coordonarea activității Comitetului.

(4) Atribuțiile Comitetului de gestionare a riscurilor

Comitetul de gestionare a riscurilor are următoarele atribuții:

- a) analizează și avizează politica de management al riscurilor a regiei autonome, inclusiv riscurile asociate administrării patrimoniului public;
- b) formulează propuneri către Consiliul de Administrație privind apetitul la risc și limitele de toleranță, în raport cu caracterul de serviciu public și obligațiile legale ale regiei autonome;
- c) supraveghează procesul de identificare, evaluare și ierarhizare a riscurilor strategice, financiare, operaționale, juridice, de conformitate și reputaționale;
- d) analizează și monitorizează registrul de riscuri al regiei autonome și măsurile de tratare a riscurilor semnificative;

- e) urmărește riscurile asociate investițiilor publice, programelor multianuale și contractelor de valoare semnificativă;
- f) evaluează riscurile financiare, inclusiv riscurile privind veniturile proprii, cheltuielile de exploatare, lichiditatea și sustenabilitatea financiară;
- g) analizează respectarea cadrului de control intern managerial, în conformitate cu reglementările aplicabile instituțiilor și întreprinderilor publice;
- h) colaborează cu structura de audit intern a autorității tutelare sau cu auditorii interni desemnați, în vederea corelării constatărilor privind riscurile și controlul intern;
- i) supraveghează existența și actualizarea planurilor de continuitate a activității și de gestionare a situațiilor de urgență, specifice activităților regiei autonome;
- j) întocmește și prezintă Consiliului de Administrație rapoarte periodice privind riscurile majore, precum și recomandări pentru diminuarea sau acceptarea controlată a acestora;
- k) informează de îndată Consiliul de Administrație asupra apariției unor riscuri critice care pot afecta patrimoniul, funcționarea sau obligațiile de serviciu public ale regiei autonome.

(5) Limitele competenței

Comitetul de gestionare a riscurilor nu are atribuții executive, nu intervine în conducerea operativă a regiei autonome și nu se substituie directorului general sau conducerii executive, rolul său fiind exclusiv de analiză, monitorizare și formulare de recomandări către Consiliul de Administrație.

(6) Funcționarea Comitetului

Comitetul de gestionare a riscurilor se întrunește cel puțin trimestrial, precum și ori de câte ori este necesar, la solicitarea Consiliului de Administrație sau a președintelui Comitetului.

Ședințele Comitetului se consemnează în procese-verbale, care se înaintează Consiliului de Administrație.

(7) Raportarea

Comitetul de gestionare a riscurilor prezintă Consiliului de Administrație:

a) rapoarte periodice privind starea riscurilor;

b) un raport anual de activitate, care poate fi integrat în raportul anual al Consiliului de Administrație.

Consiliul de administrație și directorul se vor consulta cu auditorii interni și externi, rezultatul consultării fiind menționat în raportul administratorilor.

Consiliul de administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al Regiei. În acest sens, în conformitate cu prevederile cuprinse în O.U.G. nr. 109/2011 și cu prevederile cuprinse în Regulamentul de organizare și funcționare al regiei numește și revocă directorul general și stabilește remunerația acestuia; analizează și aprobă planul de administrare elaborat în colaborare cu directorii, în acord cu scrisoarea de așteptări și cu declarațiile de intenție; negociază indicatorii de performanță financiari și nefinanciari cu Consiliul Județean Arad și monitorizează eficacitatea practicilor de guvernare corporativă a Regiei, exercitând, astfel, o activitate de supraveghere a funcției de management și militând pentru o cooperare activă și fructuoasă cu directorul general la regiei autonome.

Consiliul de administrație al Regiei va lua măsuri pentru stabilirea și revizuirea principiilor cadrului de administrare a activității și a valorilor corporative, va aproba Codul de etică și conduită profesională, în conformitate cu prevederile legale, promovând valorile și principiile etice în cadrul Regiei, urmărind crearea unui cadru adecvat, marcat de rolul educativ, de reglementare și de impunere a valorilor promovate, în vederea desfășurării în condiții de legalitate a întregii activități desfășurate în cadrul regiei și a creșterii calității serviciilor oferite precum și a protejării reputației.

Consiliul de administrație urmează să asigure un mecanism adecvat și eficace pentru organizarea și desfășurarea controlului intern care trebuie să aibă în vedere funcțiile de administrare, de conformitate și de audit intern, precum și un cadru corespunzător privind raportarea financiară și contabilă.

3.9. Cheltuielile de capital, reducerea de cheltuieli și alte aspecte ale activității desfășurate de către Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Curtici Arad

Cheltuielile de capital

Consiliul de administrație al Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici Arad va elabora un plan de investiții care va cuprinde o planificare pe termen lung a tuturor proiectelor de investiții astfel încât să se asigure o dezvoltare durabilă și sustenabilă a Regiei.

Fluxul de numerar

Consiliul de administrație a regiei va urmări menținerea unui flux monetar pozitiv care să asigure nevoile de numerar curente și o protejare a Regiei de eventualele riscuri privind lichiditățile. În acest sens, Consiliul de administrație va implementa fluxul de numerar ca instrument de management ce urmează să fie prezentat autorității tutelare, lunar, o dată cu indicatorii de performanță, îndeplinind astfel așteptarea Consiliului Județean Arad.

3.10. Situația economică a Regiei, la 31.12.2025, se prezintă astfel:

Nr. crt.	Indicatori	Mii lei		
		Proiect BVC 2025	Realizat 2025	% 3/2
0	1	2	3	4
I	VENITURI TOTALE (1+2)	5043	3770	74,76
1	Venituri totale din exploatare (a+b)	4296	3197	74,42
a)	din producția vândută	4226	3171	75,04
	a2)din servicii prestate	1538	1172	76,20
	a2.1)servicii din permise de acces	1222	887	72,59
	a2.2) servicii din licențe	316	285	90,19
	a3) din redevențe și chirii	2663	1982	74,43
	a4) alte venituri	25	17	68,00
f)	f)alte venituri din exploatare, din care:	70	26	37,14
	f1)din amenzi si penalitati	30	12	40,00
	f3)din subvenții pentru investiții	5	5	100,00
	f5)alte venituri	35	9	25,71
2	Venituri financiare, din care:	747	573	76,71
	c) din diferențe de curs valutar	534	371	69,48
	d)din dobânzi depozite	213	202	94,84
II	CHELTUIELI TOTALE (1+2)	3565	3256	91,33
1	Cheltuieli din exploatare (A+B+C+D)	3115	2501	80,29
A	Cheltuieli cu bunuri și servicii (A1+A2+A3)	704	373	52,98
A1	Cheltuieli privind stocurile:	166	106	63,86
	b)materiale consumabile	58	27	46,55
	c)obiecte de inventar	8	1	12,50
	d)energie si apa	100	78	78,00
A2	Cheltuieli privind serviciile executate de terti	67	13	19,40
	a)întretinere și reparații	50	0	NA
	b)chelt. privind chiriile	1	1	100,00
	c) prime de asigurare	16	12	75,00
A3	Cheltuieli cu alte servicii executate de terți	471	254	53,93
	c)protocol,reclamă și publicitate	13	7	53,85
	c1)protocol	3	3	100,00
	c2)reclamă și publicitate	10	4	40,00
	d)Cheltuieli cu sponsorizarea	3	0	NA
	e)Chelt cu transportul de bunuri și pers.	5	0	NA
	f) Cheltuieli de deplasare	1	1	100,00
	g) cheltuieli poștale,telecomunicații	10	9	90,00
	h)servicii bancare	8	6	75,00
	i)alte cheltuieli cu servicii executate de terti:	431	246	57,08

	i1)) pază și protecție	127	94	74,02
	i2) întreținere tehnica de calcul	15	14	93,33
	i3) pregătire profesională	1	0	NA
	i4) reevaluare imobilizări	5	0	NA
	i6) recrutare OUG 109/2011	2	0	NA
	i7) licitații și anunțuri publicitare	6	1	16,67
	i8) cheltuieli cu alte serv. prestate cu contract	79	83	105,06
	i9) cheltuieli cu diverse serv. necontractate	126	45	35,71
	i10) cheltuieli cu taxe judic. și extrajudic.	70	9	12,86
	j) alte cheltuieli	0	-15	NA
B	Cheltuieli cu impozite, taxe, vărsăminte asim.	146	120	82,19
C	Cheltuieli cu personalul (C1+C2+C3+C4+C5)	1954	1683	86,13
C0	Cheltuieli de natura salariala (C1+C2)	1431	1231	86,02
C1	Cheltuieli cu salariile	1248	1093	87,58
	salarii de baza	893	810	90,71
	sporuri, prime	355	283	79,72
	bonificatii ccm	0	0	0
C2	Bonusuri	183	138	75,41
	cheltuieli sociale	25	16	64,00
	tichete de masa	145	116	80,00
	vouchere de vacanță	13	6	46,15
C3	Alte cheltuieli (plati compensatorii, etc)	0	0	0
C4	Cheltuieli aferente contractului de mandat si CA	484	418	86,36
	a)	168	169	100,60
	pentru director-componenta fixă			
	b)	314	248	78,98
	pentru CA-componenta fixă			
	d) pentru alte comisii și comitete constituite potrivit legii	2	1	50,00
C5	Cheltuieli cu contribuțiile datorate de angajator	39	34	87,18
D	Alte cheltuieli de exploatare – amortizare, din care:	311	325	104,50
	a) majorări și penalități	2	0	NA
	d) alte cheltuieli	7	0	NA
	e) amortizarea imobilizărilor corp. și necorporale	320	273	85,31
	f) ajustări și deprecieri pentru pierdere de val. și provizioane	-18	52	42,64
2	Cheltuieli financiare	450	755	167,78
III	REZULTATUL BRUT	1478	514	34,78
	Impozit pe profit	243	75	30,86
IV	REZULTAT NET	1235	439	35,55

V	ALTI INDICATORI			
	Număr mediu de personal	17	17	100,00
	Productivitatea muncii în UM	253	213	84,19
	Plăți restante	0	0	0
	Creanțe restante	500	0	NA
	Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale	707	864	122,21

4. Analiză S.W.O.T.

4.1. Contextul strategic în care Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Curtici Arad funcționează

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

Puncte tari	Puncte slabe
• amplasarea geografică 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 ; • activități economice diversificate, care să nu genereze concurență între ele; de exemplu, la Galați există un parc tehnologic, la Brăila un centru logistic și de producție; • existența unor competențe distincte pe plan managerial, organizatoric, pregătirea personalului; • 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 lor, ci dimpotrivă ; • schimbul demografic nefavorabil, migrația forței de muncă spre locuri de muncă mai bine plătite; • insuficiența promovare internațională; • instabilitatea politică;

Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Curtici Arad, i-a revenit un rol deosebit în ansamblul politicilor locale având 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, existența sa având un impact major în creșterea resurselor financiare bugetare locale, precum și în respectarea anumitor angajamente asumate de România.

Poziționarea geografică strategică a Zonei Libere Curtici Arad care este singura zonă liberă situată în partea de vest a țării, pe un coridor rutier pan-european, în apropierea a patru puncte vamale.

Zona Liberă Curtici Arad se întinde pe o suprafață de 90 de 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.

Infrastructura dezvoltată oferită de Zona Liberă Curtici Arad utilizatorilor ei este alcătuită 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 al Zonei Libere Curtici Arad asigură accesul rapid și imediat la aproape toate căile de comunicație existente:

Feroviară: orașul Curtici fiind cel mai important nod de cale ferată, care asigură legătura dintre Est și Vest. Arad este legat de Curtici printr-o cale ferată dublă și electrificată.

Rutieră: legătura dintre 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.

Aeriană: Zona Liberă Curtici Arad include și 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. Aeroport S.A. Arad a finalizat un terminal Cargo ultramodern, cu platformă de deservire și parcare auto, pentru trafic greu, precum și acces la platforma de deservire avioane de marfă, investiție finanțată prin programul PHARE.

Oportunități de afaceri

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 maximă de 49 de ani, sau pot fi închiriate pe perioade cuprinse între 1 lună și 5 ani.

În urma solicitărilor 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 974 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 căilor 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.

Tarifele practicate de Zona Liberă Curtici-Arad, atât pentru concesiune cât și pentru închiriere, sunt stabilite prin decizia Consiliului de Administrație al R.A. Administrația Zonei Libere pe baza mai multor factori astfel încât să ofere viitorilor investitori posibilitatea demarării unei afaceri în condiții avantajoase.

4.2.Evaluarea mediului de afaceri în care Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Curtici Arad operează și a riscurilor la care aceasta este expusă

Mediul de afaceri arădean este compus în cea mai mare parte din întreprinderi active în domeniul serviciilor, reprezentând aprox. 75% din întreprinderile care își au sediul în județul Arad.

Din punct de vedere al cifrei de afaceri, aprox. 55% este generată de întreprinderi active în industrie și construcții, deși cumulează doar aprox. 20% din numărul întreprinderilor. Structura mediului de afaceri arădean, din punct de vedere al numărului de întreprinderi, este cea similară celei de la nivel național (5% -agricultură, 20%-industrie, 75% 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, aprox. 75%, sunt localizați în mediul urban, cei mai mulți fiind localizați în municipiul Arad.

La nivel național sunt 6 zone libere:

Zona liberă Sulina. R.A. Administrația Zonei Libere Sulina administrează o suprafață de 175,5117 ha, inclusă în intravilanul orașului, compusă dintr-un număr de 2 perimetre, amplasate atât în zona orașului, cât și în jurul bazinului maritim de tranzit. În perimetrul 1 și în zona amenajată a perimetrului 2, care au statut de zona liberă, sunt amplasate lucrări de infrastructură.

Zona liberă Constanța - Sud. Este poziționată în partea de Sud a portului Constanța, pe 134,6 ha care se împart în trei platforme. În 1997 a apărut zona liberă Basarabi, funcționând ca o sucursală a celei dintâi, dotată cu toată gama infrastructurilor de transport, mai puțin cel aerian. Aceasta este situată în Complexul Portuar Basarabi, pe Canalul Dunăre - Marea Neagră și cuprinde o suprafață de 10,7 ha teren (din care 7,6 ha teritorii portuare) și 0,7 ha acvatoriu.

Zona liberă Galați. Este așezată pe malul stâng al Dunării, la mila 80, în zona digului Bădălan, în partea estică a municipiului. Este foarte aproape de frontiera cu Moldova și Ucraina având acces direct la acestea, are deci contact și cu celelalte republici foste sovietice. Din cele 136,98 ha, 6,98 ha reprezintă suprafață portuară dotată cu toate instalațiile necesare.

Zona liberă Brăila. Port maritim, Brăila asigură legătura cu Marea Neagră și cu rutele maritime ale planetei. Cele 110,6 ha sunt grupate în trei minizone și patru perimetre amplasate de-a lungul Dunării, din zona portuară până în localitatea Vărsătura. Amplasamentul pe minizone nu este unic în România, la fel sunt poziționate și Sulina, Constanța și Galați. Există dotări pentru operare portuară corespunzătoare.

Zona liberă Giurgiu. Se întinde pe o suprafață de 160 ha. Ceea ce o distinge de zonele libere din România, este faptul că are un profil preponderent industrial, aici funcționând încă de la înființarea sa unități de producție. În plus, o avantajează poziționarea la granița cu Bulgaria și existența podului peste Dunăre, care face legătura cu sudul continentului.

Riscuri

Posibile riscuri la care poate fi supusă Regia sunt:

- 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 lor;
- schimbul demografic nefavorabil, migrația forței de muncă spre locuri de muncă mai bine plătite;
- insuficiența promovare internațională;
- instabilitatea politică.

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.

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.

5. STRATEGII DE ADMINISTRARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR ȘI A CRITERILOR DE PERFORMANȚĂ

5.1. Obiectivele și criteriile de performanță în conformitate cu prevederile contractului de administrare

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.

Sistemul de remunerare și stimulare a administratorilor și conducerii executive va fi de asemenea natură încât să ducă la creșterea valorii regiei. Remunerația administratorilor se va stabili de către autoritatea publică tutelară și va fi compusă dintr-o componentă fixă și o componentă variabilă în funcție de îndeplinirea tuturor indicatorilor de performanță.

Obiectivele și indicatorii de performanță cuprinși în prezentul plan de administrare vor sta la baza fundamentării politicilor de dezvoltare tehnico - economice viitoare ale companiei. După aprobarea lui de către Adunarea Generală a Acționarilor, acest plan va fi un document obligatoriu pentru Consiliul de Administrație, conducere și întreg personalul companiei.

Strategia de administrare a Consiliului de Administrare pentru mandatul 2025-2029 vizează dezvoltarea performanței managementului financiar la un nivel înalt de calitate și profesionalism, precum și îmbunătățirea continuă a performanței managementului operațional în vederea sporirii calității serviciilor oferite și creșterii siguranței în funcționarea pe termen lung în cadrul unei companii sigure, solide și inovatoare.

5.2. Strategiile de administrare pentru îndeplinirea obiectivelor și criteriilor de performanță specifice

Indicatorii de performanță propuși spre să fie incluși în contractul de mandat:

- Creșterea anuală a cifrei de afaceri raportată la cifra de afaceri realizată în anul precedent;
- Creșterea gradului de ocupare a activelor și a terenurilor aflate în administrare;

- Utilizarea eficientă a surselor de finanțare pentru investiții.

În vederea atingerii obiectivelor propuse și a îndeplinirii misiunii întreprinderii publice, propunem 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:

**Indicatori-cheie de performanță financiari și nefinanciari
pentru membrii Consiliului de Administrație al Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere
Curtici Arad” - mandatul 2025-2029**

Nr. Crt.	Categorie de indicatori	Indicatori	UM	Obiectiv de performanță	Ponderile acordate indicatorilor de performanță %	Valori ținta				
						2025	2026	2027	2028	2029
		ICP FINANCIARI (50%)								
1	Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital <i>Cheltuieli de capital/ Total active*100</i>	%	Utilizarea eficientă a surselor de finanțare pentru investiții	10%	0,87%	0,87%	≥1%	≥1%	≥1%
2	Finanțarea	Levierul <i>Datorii totale/Active totale</i>	Nr.	Eficiența utilizării capitalului împrumutat pentru investiții	10%	0>=1	0>=0,25	0>=0,25	0>=0,25	0>=0,25
3	Operațiuni	Rata de rotație a creanțelor <i>Cifra de afaceri netă/(Creanțe la începutul perioadei (T1)+Creanțe la finalul perioadei (T2)/2)</i>	Nr.	Încasarea eficientă a creanțelor	10%	5,88	5,88	6,00	6,50	7,00
4	Rentabilitate	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete <i>(Cifra de afaceri netă an curent- Cifra de afaceri netă an anterior)/Cifra de afaceri neta an anterior*100</i>	%	Creșterea cifrei de afaceri în anul curent față de anul anterior cu minim 2,48 %	10%	2,48%	2,48%	≥3%	≥3%	≥3%
5	Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor (vărsăminte în cazul Regiei) <i>Dividende plătite /Profit net *100</i>	%	Minim 75% din profit trebuie să fie repartizat pentru dividende	10%	75%	75%	75%	75%	75%
		ICP NEFINANCIARI ICP OPERAȚIONALI (34%)								
6	Indicatori operaționali specifici activității	Licențe	%	2% crescut față de anul anterior	6%	2%	2%	2%	2%	2%

7	Regiei	Gradul de ocupare a suprafețelor de teren supuse concesiunii și/sau închirierii <i>Total suprafețe de teren concesionate și/sau închiriate /Total suprafețe de teren aflate în administrarea sau în proprietatea RAAZL*100</i>	%	1% crescut față de anul anterior (grad de ocupare an curent - grad de ocupare an anterior)	8%	1%	1%	1%	1%	1%
8	Indicatori de mediu	Consumul de energie	MWh	Reducerea consumului de energie	5%	-1.30%	-1.30%	-1.30%	-1.30%	-1.30%
9	Indicatori referitori la clienți	Rata de retenție a clienților <i>Număr de clienți t- număr de clienți noi t)/număr de clienți t-1*100</i>	%	Creșterea gradului de fidelizare a clienților	7%	84%	86%	86%	88%	90%
10	Indicatori referitor la angajați	Numărul de instruiți în materie de siguranță <i>Numărul total de instruiți în materie de siguranță care s-au efectuat pe parcursul anului</i>	Nr.	Cel puțin o instruire în materie de siguranță pe trimestru	8%	4	4	4	4	4
ICP SPECIFICI ACTIVITĂȚII DE GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ (16%)										

11	Indicatori legați de guvernanța corporativă	Numărul de reuniuni ale Consiliului de Administrație - <i>Numărul ședințelor Consiliului de Administrație susținute de-a lungul anului t</i>	Nr.	Minim o reuniune pe lună	9%	12	12	12	12	12
12		Raportul trimestrial al Consiliului de Administrație privind modul de îndeplinire al indicatorilor cheie de performanță, anexa la contractul de mandat	%	Prezentare raport APT trimestrial Realizat 100%	7%	100%	100%	100%	100%	100%

6. COMPONENTA DE MANAGEMENT A PLANULUI DE ADMINISTRARE PENTRU PERIOADA 2026 - 2029

În vederea aprobării planului de administrare, în conformitate cu prevederile art. 13 alin. 1 coroborat cu art. 22 alin. 1 din OUG 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, Directorul general a întocmit componenta de management ce cuprinde:

- a) Planuri de acțiuni detaliate în vederea atingerii obiectivelor și criteriilor de performanță;
- b) Plan de implementare detaliat a strategiei/planului de administrare propus de Consiliul de Administrație;
- c) Indicatori și criterii de performanță detaliați care să fie în acord cu indicatorii și criteriile de performanță stabiliți în Planul de administrare;
- d) Planul de administrare urmează să fie monitorizat în conformitate cu prevederile din OUG 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

REGIA AUTONOMĂ
„ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE CURTICI-ARAD”

COMPONENTA DE MANAGEMENT A PLANULUI DE ADMINISTRARE 2026 - 2029

Director General
Romulus-Cristian Tănăsescu

*Elaborat în conformitate cu:
O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice
H.G. nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a O.U.G. nr. 109/2011
Contract de Mandat nr. 16/27.03.2026*

Arad, iunie 2026

CAPITOLUL I. INTRODUCERE

1.1. Temeiul legal

Prezenta Componentă de Management a Planului de Administrare a fost elaborată în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, ale Hotărârii Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a O.U.G. nr. 109/2011, ale Ordinului președintelui AMEPIP nr. 651/2024 privind stabilirea nivelului minim al indicatorilor de performanță, precum și în baza prevederilor Contractului de Mandat nr. 16/27.03.2026 încheiat între R.A. „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” și directorul general Romulus-Cristian Tănăsescu.

Potrivit art. 4.2 alin. (3) din Contractul de Mandat, directorul general are obligația de a elabora și a prezenta Consiliului de Administrație propunerea pentru componenta de management a planului de administrare în termen de 60 de zile de la numirea în funcție. Numirea a intervenit la data de 23.04.2026, termenul legal de depunere fiind 23.06.2026.

1.2. Contextul instituțional

R.A. „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” este persoană juridică română, organizată ca regie autonomă de interes județean, aflată sub autoritatea Consiliului Județean Arad (președinte: Cionca-Arghir Iustin-Marinel), înregistrată la O.R.C. Arad sub nr. J1999000322021, având C.U.I. RO11961641, cu sediul în Municipiul Arad, str. Iulian Grozescu nr. 5. Regia funcționează în regim de autofinanțare integrală – își asigură finanțarea curentă exclusiv din venituri proprii, fără subvenționare directă din partea autorității tutelare, investițiile fiind susținute din surse proprii și alte surse legal constituite. Patrimoniul Regiei, în valoare de 572.444 lei, a fost constituit prin aportul Consiliului Județean Arad, în calitate de autoritate publică tutelară, conform prevederilor H.G. nr. 449/1999 și H.G. nr. 872/2004. Zona Liberă Curtici-Arad se întinde pe o suprafață totală de 90 ha, structurată în două platforme: Platforma Curtici (75 ha) și Platforma Aeroport (15 ha), reprezentând singura zonă liberă din vestul României, pe un coridor rutier paneuropean, în apropierea a patru puncte vamale.

1.3. Alinarea la Scrisoarea de Așteptări și la directivele autorității tutelare

Prezenta Componentă de Management este elaborată cu respectarea integrală a dezideratelor Consiliului Județean Arad exprimate prin Scrisoarea de Așteptări privind mandatul 2025-2029, anexată la Dispoziția Președintelui C.J. Arad nr. 139/03.04.2025. Totodată, în cadrul întâlnirii oficiale dintre Președintele Consiliului Județean Arad, Președintele Consiliului de Administrație și Directorul General al Regiei, desfășurată în luna mai 2026, au fost analizate principalele direcții de dezvoltare, situația economică și investițiile prognozate. Președintele CJ Arad a solicitat expres conducerii Regiei stabilirea unui calendar periodic de întâlniri cu atașatii economici ai ambasadelor statelor non-UE, în vederea promovării Zonei Libere Curtici-Arad ca platformă economică și investițională de interes internațional. Toate datele financiare incluse în prezentul document sunt preluate exclusiv din situațiile financiare anuale oficiale depuse la ANAF și din execuțiile bugetare aprobate de Consiliul de Administrație.

CAPITOLUL II. DIAGNOSTICUL REGIEI AUTONOME

2.1. Prezentarea generală

R.A. „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” a fost înființată prin H.G. nr. 449/1999, trecând în 2004 sub autoritatea Consiliului Județean Arad prin H.G. nr. 872/2004. Obiectul principal de activitate este „Alte activități pentru tranzacții imobiliare pe bază de comision sau contract”- cod CAEN 6832 (Rev. 3). Regia se încadrează în categoria întreprinderilor publice cu scop comercial și funcționează în regim de autofinanțare integrală.

2.2. Situația patrimonială - bilanț oficial 31.12.2025

Element patrimonial	31.12.2024 (lei)	31.12.2025 (lei)	Δ (lei)
Active imobilizate - TOTAL (net)	2.550.076	2.291.810	-258.266
– Terenuri și construcții (net)	2.436.273	2.218.436	-217.837
– Instalații tehnice și mașini (net)	45.179	21.618	-23.561
– Alte instalații, utilaje, mobilier (net)	66.695	49.840	-16.855
Active circulante - TOTAL	6.526.860	6.765.384	+238.524
– Casa și conturi bănci	6.481.148	6.734.322	+253.174

Element patrimonial	31.12.2024 (lei)	31.12.2025 (lei)	Δ (lei)
– din care în valută (EUR)	6.295.497	6.323.608	+28.111
– Creanțe nete (după ajustări)	41.617	27.235	-14.382
Datorii curente (sub 1 an)	432.308	499.843	+67.535
Datorii peste 1 an	193.762	279.829	+86.067
Provizioane	75.228	127.441	+52.213
Capitaluri proprii - TOTAL	8.239.341	8.014.474	-224.867
Datorii totale	626.070	779.672	+153.602
Bunuri domeniu public județ în administrare*	36.675.971	55.463.944	+18.787.973
Credite bancare	0	0	0

* Creșterea valorii bunurilor din domeniu public administrate de la 36,7 milioane lei la 55,5 milioane lei reflectă reevaluarea patrimoniului efectuată în cursul anului 2025.

23. Analiza economico-financiară 2022–2025 – date oficiale bilanț ANAF

Indicator (lei)	2022	2023	2024	2025
Cifra de afaceri netă	3.304.959	3.079.205	3.163.816	3.170.902
Alte venituri exploatare	1.096.865	40.088	240.734	26.000
Venituri exploatare total	4.401.824	3.119.293	3.404.550	3.196.902
Venituri financiare	683.814	624.561	744.248	573.144
– din care diferențe curs valutar	~539.000	~474.000	526.598	370.960
– din care dobânzi	~10.000	~151.000	217.650	202.184
VENITURI TOTALE	5.085.638	3.743.854	4.148.798	3.770.046
Cheltuieli personal - total (Nota 8)	1.851.993	1.766.808	1.780.340	~1.683.000
Cheltuieli financiare	469.378	586.747	272.004	754.570
– din care diferențe curs valutar	~469.000	~587.000	272.004	754.570
Ajustări depreciere creanțe (net)	+1.658.398	+122.185	+492.289	0
CHELTUIELI TOTALE	5.159.854	3.488.695	3.355.730	3.255.529

Indicator (lei)	2022	2023	2024	2025
Profit din exploatare	-288.652	+217.345	+320.824	+695.943
Profit/(Pierdere) financiar(ă)	+214.436	+37.814	+472.244	-181.426
Profit brut	-74.216	+255.159	+793.068	+514.517
Impozit profit	175.116	0	55.335	75.424
PROFIT NET	-249.332	+255.159	+737.733	+439.093
Angajați medii (conform F30 bilanț ANAF)	19	17	16	15

Observații analitice esențiale:

- Profitul din exploatare a crescut constant: -288.652 lei (2022) ← +695.943 lei (2025), semnalând îmbunătățire structurală reală a activității de bază;
- Rezultatul financiar este extrem de volatil, dominat de diferențele de curs valutar EUR/RON: +472.244 lei în 2024 față de -181.426 lei în 2025 – oscilație netă de 653.670 lei dintr-un singur factor necontrolat;
- Cifra de afaceri netă a stagnat practic în 4 ani (3,08M-3,31M lei), confirmând necesitatea imperativă a abordării comerciale proactive;
- Disponibilitățile băncare depășesc 6,7 milioane lei (preponderent în EUR) – lichiditate excepțională, dar expunere valutară semnificativă.

2.4.3. Analiza execuțiilor bugetare 2024 și 2025

2.4.1. Structura detaliată a veniturilor realizate (mii lei)

Categorie de venituri	BVC 2024	Real. 2024	Grad	BVC 2025	Real. 2025	Grad
VENITURI TOTALE	4.105	4.149	101,1%	5.043	3.770	74,8%
– Permise de acces	1.023	876	85,6%	1.222	887	72,6%
– Licențe de lucru	248	250	100,8%	316	285	90,2%
– Redevante și chirii	1.935	1.941	100,3%	2.663	1.982	74,4%
– Venituri din arendă	80	80	100,0%	0	0	–
– Amenzi și penalizări	15	173	1.153%	30	12	40,0%
– Diferențe curs	505	526	104,2%	534	371	69,5%

Categorie de venituri	BVC 2024	Real. 2024	Grad	BVC 2025	Real. 2025	Grad
valutar						
– Dobânzi	211	218	103,3%	213	202	94,8%

2.4.2. Structura detaliată a cheltuielilor realizate (mii lei)

Categorie de cheltuieli	BVC 2024	Real. 2024	BVC 2025	Real. 2025
CHELTUIELI TOTALE	3.631	3.356	3.565	3.256
A. Bunuri și servicii	584	404	704	373
– Materiale + energie + apă	194	123	166	106
– Întreținere și reparații	24	12	50	0
– Pază și securitate	120	85	127	94
– Alte servicii terți (contracte)	86	74	79	83
B. Impozite și taxe	150	111	146	120
C. Cheltuieli personal - TOTAL	1.926	1.780	1.954	1.683
– Salarii de bază angajați	910	834	893	810
– Bonusuri (tichete + vouchere)	161	130	183	138
– Remunerație DG (contract mandat)	169	169	168	169
– Remunerație CA (contracte mandat)	295	295	314	248
– Contribuții angajator	40	36	39	34
D. Amortizare	410	317	320	273
E. Ajustări depreciere creanțe (net)	-38	+472	-18	+52
F. Cheltuieli financiare (curs valutar)	590	272	450	755
REZULTAT BRUT	474	793	1.478*	514
PROFIT NET	395	738	~1.235*	439

* BVC 2025 a fost elaborat supraoptimist în perioadă anterioară mandatului actual. Gradul de realizare de 74,8% reflectă atât supraestimarea veniturilor, cât și depășirea masivă a cheltuielilor financiare din diferențe de curs valutar (755 mii lei realizat față de 450 mii lei bugetat).

2.4.3. Concluzii critice din execuțiile bugetare

- ZERO investiții în execuțiile BVC 2024 și 2025 – activele imobilizate s-au redus exclusiv prin amortizare (317 mii lei în 2024, 273 mii lei în 2025), construcțiile ajungând la un grad de amortizare de ~77%;
- Riscul valutar a crescut dramatic: soldul net valutar (venituri din curs – cheltuieli din curs) a trecut de la +254 mii lei în 2024 la -384 mii lei în 2025 – o deteriorare de 638 mii lei;
- Veniturile din redevente și chirii – sursa principală de venituri – au fost realizate sub BVC în 2025 (74,4%), semnalizând vulnerabilitatea față de pierderea de operatori;
- Cheltuielile cu personalul au fost în ambii ani sub BVC, confirmând posturi vacante neocupate și necesitatea ocupării urgente a acestora.

2.5. Proiectul de Buget de Venituri și Cheltuieli 2026

Proiectul BVC 2026 (variantea supusă aprobării C.J. Arad, cu adresa de înaintare nr 2085/02.06.2026), semnat de Directorul General Romulus-Cristian Tănăsescu și Coordonatorul financiar Cornelia Ardelean, propune următoarele valori principale (mii lei):

Indicator	Realizat 2025	BVC 2026 propus	Estimat 2027
VENITURI TOTALE	3.770	3.922	4405
– Permise de acces	887	967	–
– Licențe de lucru	285	270	–
– Redevente și chirii	1.982	2.001	–
– Închiriere pășune (nou, condiționat)	0	12	–
– Diferențe curs valutar (venituri)	371	470	–
– Dobânzi	202	135	–
CHELTUIELI TOTALE	3.256	3.825	4.060
– Bunuri și servicii (total)	373	1.049*	1070
– Personal total	1.683	1.882	2015
– Cheltuieli financiare (curs)	755	520	550

Indicator	Realizat 2025	BVC 2026 propus	Estimat 2027
REZULTAT BRUT	514	97**	345
PROFIT NET	439	~86**	~310
INVESTIȚII	15	365	500
Nr. mediu salariați	15	17	18

* Explozia cheltuielilor cu bunuri și servicii de la 373 la 1.049 mii lei (+181%) reflectă în mod deliberat bugetarea tuturor serviciilor externalizate planificate și a lucrărilor de mentenanță tehnică, anterior necontractate. Structura detaliată:

- Mentenanță tehnică (clădiri, rețele, utilități): 146 mii lei – zero în 2025
- Taxe judiciare și extrajudiciare (dosare creanțe): 200 mii lei – intensificarea demersurilor de recuperare
- Servicii externe contractate (audit financiar statutar, SCIM parțial, IT): 83 mii lei
- Pază și securitate: 130 mii lei
- Materiale + energie + apă: 217 mii lei
- Alte servicii și cheltuieli diverse: 272 mii lei

** Profitul net în 2026 este ~86 mii lei (profit brut 97 mii lei, impozit estimat 11 mii lei), determinat după bugetarea integrală a serviciilor externalizate, mentenanței tehnice, taxelor judiciare și costurilor aferente celor 4 posturi noi/vacante bugetate pe 5 luni. Proiecția BVC 2027 revine la profit net de ~310.000 lei.

Investiții planificate 2026 — Anexa 4 BVC

Proiect de investiții	Valoare (mii lei)	Sursă
Extindere instalație alimentare energie electrică medie tensiune – Platforma Curtici (buclă de conectare)	270	Surse proprii
Sisteme PC	40	Surse proprii
Automatizare pompă Curtici	35	Surse proprii
Server stocare date – Sediul	10	Surse proprii
Licențe software și sisteme informatice	10	Surse proprii
TOTAL INVESTIȚII 2026	365	Surse proprii (amortizare)

Proiect de investiții	Valoare (mii lei)	Sursă
-----------------------	----------------------	-------

320 + profit 74 + rest 4.088
disponibil din surse proprii)

2.6. Indicatori de performanță financiară

Indicator	Formula	2023	2024	2025
Lichiditate curentă	Active curente / Datorii curente	10,05	15,10	13,53
Rata solvabilității generale	Active totale / Datorii totale	10,66	14,50	11,63
Rata autonomiei financiare	Cap. propriu / Cap. permanent	0,970	0,980	0,966
ROA	Profit net / Total active	3,40%	8,75%	4,95%
ROE	Profit net / Cap. proprii	3,40%	8,95%	5,48%
Marja netă de profit	Profit net / CA netă	8,29%	23,31%	13,84%
Rata de creștere CA	$(CA_t - CA_{t-1}) / CA_{t-1}$	-6,77%	+2,74%	+0,23%
Profit din exploatare (mii lei)	—	+217	+321	+696
Sold net valutar (mii lei)	—	-113	+254	-384

2.7. Situația creanțelor

Creanțele restante nerecuperate rămân la 3.945.847 lei la 31.12.2025, nemodificate, integral ajustate pentru deprecieri:

Debitor	Stadiu	Creanță (lei)
Train Logistic Terminal Curtici	Faliment (dosar 2914/30/2022 Trib. Timiș) + creanță contingentă 172.000 EUR	1.612.793
A.V.A. Tour	Insolvență	1.115.658
Andami Comp	Insolvență	446.577

Debitor	Stadiu	Creanță (lei)
Eviana SRL	Ordonanță de plată aflată pe rol, în curs de judecare	258.413
Euro Trade Invest	Insolvență	199.170
Agricola Curticeana SRL	Executare silită	127.395
Rail Cargo Logistics-Rom.	Ordonanță de plată în judecare	125.428
Trans Euro Imp.-Exp.	Insolvență	60.413
TOTAL (integral ajustat pentru depreciere)		3.945.847

2.8. Gradul de ocupare a activelor

Categoria	Platforma Curtici	Platforma Aeroport	Total
Suprafață totală	75 ha	15 ha	90 ha
Grad ocupare terenuri	19%	43%	23,68%
Grad ocupare construcții	82%	96%	87,10%
Teren disponibil	~60 ha	~8,5 ha	~68,5 ha

2.9. Portofoliul contractual și structura organizatorică propusă

Portofoliu activ: 8 concesionari (10 contracte) + 7 chiriași (10 contracte) = 15 operatori, 20 contracte active.

Structura organizatorică propusă prin memorandum către Guvern, conform prevederilor OUG 89/2025: 20 posturi totale (1 conducere + 19 execuție), 16 ocupate, 4 vacante – distribuite în 7 compartimente: Audit Public Intern (1 post – NOU, vacant, subordonare organizatorică directă față de Consiliul de Administrație, exercitare a atribuțiilor conform Legii nr. 672/2002 și reglementărilor aplicabile auditului public intern, Consilier și Asistent DG (2 posturi), Tehnic (3 posturi, din care 1 vacant – NOU), Administrativ (2 posturi), Financiar-Contabil (8 posturi, din care 1 vacant), Juridic (1 post), Comerț, Dezvoltare și Investiții (2 posturi, din care 1 vacant). Activitățile de resurse umane, IT și protecția datelor sunt externalizate conform art. 45 ROF.

2.10. Analiza SWOT

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
Poziție geografică strategică unică în vestul României – coridor paneuropean, cel mai important nod CF spre UE, 4 puncte vamale Lichiditate excepțională (13,53 în 2025), zero datorii bancare Profit din exploatare în creștere continuă: -289 mii lei (2022) ← +696 mii lei (2025) Grad ridicat de ocupare a construcțiilor (87,10%) Regim vamal special: import/prelucrare/export fără taxe vamale – avantaj specific față de parcurile industriale, relevant îndeosebi pentru operatori din țări terțe Autofinanțare integrală Bunuri domeniu public reevaluate la 55,5 milioane lei în 2025	Grad scăzut de ocupare a terenurilor (23,68%) – ~68,5 ha disponibile neutilizate CA stagnantă în 4 ani fără creștere organică semnificativă Expunere valutară masivă neacoperită: sold net -384 mii lei în 2025 Creanțe nerecuperate de 3,95 milioane lei, integral provizioanate ZERO investiții în 2024 și 2025; active imobilizate în declin continuu Infrastructură cu vechime >25 ani, în ușoară degradare 4 posturi vacante structurale (incl. auditor public intern – obligatoriu legal)
OPORTUNITĂȚI	RISCURI
~68,5 ha teren disponibil cu potențial investitori, îndeosebi din sectoarele logistică, automotive, industrie ușoară Creșterea interesării investiționale a operatorilor din țări non-UE (Serbia, Muntenegru, Turcia) pentru care regimul de zonă liberă oferă avantaje specifice Proiect ROMATSA – Turn de Control Virtual Aeroport Arad (RTWR Arad): investiție de 3,5 milioane EUR, fezabilitate aprobată, operațional estimat sfârșit 2027 – va reda Aeroportului Internațional Arad capacitate operațională extinsă și posibilitatea primirii de curse cargo, amplificând atractivitatea Platformei Aeroport Posibilitate închiriere pășune (12 mii lei/an) cu clauză de returnare imediată la apariția necesității de investiție Cadru legislativ stabil (Legea 84/1992)	Risc valutar confirmat în 2025: sold net -384 mii lei vs +254 mii lei în 2024 (-638 mii lei variație) Concurența parcurilor industriale și logistice private din regiune Degradarea accelerată a infrastructurii în absența investițiilor Noi creanțe neperformante în caz de insolvență operatori Constrângeri legislative privind ocuparea posturilor în entități publice BVC supraestimat – risc de nerealizare în condiții de volatilitate valutară

CAPITOLUL III. VIZIUNE, MISIUNE ȘI VALORI

3.1. Viziunea

„Zona Liberă Curtici-Arad - cel mai competitiv hub logistic, industrial și de investiții din vestul României, recunoscut ca partener strategic pentru operatori economici români și internaționali, administrat cu eficiență, transparență și sustenabilitate pe termen lung.”

3.2. Misiunea

R.A. „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” administrează și valorifică în mod eficient, transparent și sustenabil patrimoniul public încredințat, asigurând operatorilor economici cadrul optim pentru desfășurarea activităților industriale, logistice și comerciale specifice regimului de zonă liberă, contribuind la dezvoltarea economică regională și la creșterea vărsămintelor către bugetul județean.

3.3. Valorile

- Transparență și integritate - în toate relațiile cu operatorii economici, autoritatea tutelară și publicul larg;
- Eficiență economică - valorificarea optimă a patrimoniului, maximizarea valorii create;
- Profesionalism și competență - servicii de calitate superioară pentru toți operatorii;
- Orientare către client - reactivitate, predictibilitate și parteneriat real;
- Dezvoltare sustenabilă - investiții responsabile, protejarea patrimoniului public pe termen lung;
- Guvernanță corporativă exemplară - conformitate deplină cu O.U.G. nr. 109/2011 și H.G. nr. 639/2023.

CAPITOLUL IV. OBIECTIVE STRATEGICE ȘI DIRECȚII DE ACȚIUNE 2026–2029

PILONUL I – Creșterea gradului de valorificare a patrimoniului

Obiectiv strategic

Creșterea gradului de ocupare a terenurilor disponibile de la 23,68% către minimum 29,90% în 2029 și a cifrei de afaceri nete cu minimum 2,5% anual, depășind 3,5 milioane lei în 2029, prin atragere activă de investitori și prospecțiune comercială în piețe noi.

Direcții de acțiune

- Organizarea de licitații publice periodice de concesionare și închiriere cu documentație actualizată și proceduri simplificate;
- Politici tarifare pro-active cu indexare anuală respectând prevederile legale în vigoare la data solicitării aprobării tarifelor.
- Prospecțiune activă în piețe non-UE – Serbia, Muntenegru, Turcia – unde regimul de zonă liberă oferă avantaje specifice decisive: import și prelucrare mărfuri cu export în UE fără taxe vamale, avantaj inexistent pentru operatori UE dar esențial pentru operatori din țări terțe;
- Stabilirea unui calendar periodic de întâlniri cu atașatii economici ai ambasadelor statelor non-UE acreditate la București, în conformitate cu solicitarea expresă a Președintelui Consiliului Județean Arad;
- Afiliere la Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Arad și la Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Timiș – acces la rețelele de afaceri regionale și la potențiali investitori;
- Colaborare strategică cu Consiliul Județean Arad pentru promovarea comună a județului ca destinație de investiții, inclusiv prin participarea ZLA la materialele și misiunile de promovare ale CJ Arad;
- Participare la târguri și evenimente de promovare investițională interne și internaționale pe durata mandatului 2026-2029;
- Actualizarea și optimizarea site-ului www.zla.ro cu informații concrete și actualizate pentru investitori;
- Închirierea suprafeței de pășune disponibile către un agent economic, în condițiile Legii 84/1992, cu clauză contractuală de returnare imediată – totală sau parțială – la apariția oricărei necesități de investiție în ariile respective, interesul investițional primând oricând asupra contractului de închiriere.

PILONUL II – Protejarea și modernizarea infrastructurii

Obiectiv strategic

Stoparea declinului activelor imobilizate (zero investiții în 2024 și 2025), asigurarea funcționalității infrastructurii cu vechime >25 ani și realizarea investiției electrice prioritare în 2026.

Direcții de acțiune

- Finalizarea în 2026 a proiectului de reabilitare și modernizare a infrastructurii electrice prin închiderea buclei de conectare a rețelei de medie tensiune pe Platforma Curtici (270 mii lei, bugetată în BVC 2026): alimentarea actuală în schemă radială (un singur traseu de cablu) expune întreaga platformă riscului de black-out total la orice avarie; schema buclată asigură un traseu alternativ de alimentare cu comutare automată sau manuală, timp de revenire de minute în loc de ore sau zile, și crește semnificativ atractivitatea platformei pentru investitori cu cerințe de continuitate operațională;
- Elaborarea și implementarea unui plan multianual de mentenanță preventivă (drumuri de incintă, iluminat perimetral, rețele de utilități, clădiri), cu alocare bugetară anuală;
- Contractarea de servicii specializate de mentenanță tehnică pentru elementele ce depășesc capacitatea internă (146 mii lei bugetate în BVC 2026);
- Modernizarea progresivă a iluminatului perimetral cu soluții LED (economie energie 40%+).

PILONUL III – Gestionarea riscului valutar și eficientizare operațională

Obiectiv strategic

Reducerea volatilității rezultatelor financiare generate de expunerea valutară – demonstrată prin oscilația soldului net EUR/RON de 638 mii lei între 2024 și 2025 – și digitalizarea graduală a serviciilor.

Direcții de acțiune

- Implementarea politicilor de gestiune naturală a riscului valutar: clauze de indexare în EUR în contractele noi, structurarea depozitelor bancare pentru limitarea expunerii nete, monitorizarea evoluției și întreprinderea de măsuri, funcție de situație.
- Raportare la cerere către CA a soldului net valutar și a măsurilor de mitigare adoptate;
- Implementarea posibilității efectuării plăților online a tarifelor; modernizarea sistemului informatic de contabilitate și gestiune contracte.

PILONUL IV – Consolidarea relațiilor cu operatorii și reducerea creanțelor

Obiectiv strategic

Creșterea gradului de retenție a operatorilor (target: 85% în 2026, 88% în 2029) și reducerea creanțelor restante cu minimum 10% anual.

Direcții de acțiune

- Sistem de monitorizare a creanțelor în timp real cu raportare lunară către CA; notificare imediată la depășirea termenelor;
- Notificarea debitorilor conform termenilor contractuali privind restanțele înregistrate; declanșarea acțiunilor juridice, dacă este cazul, funcție de prevederile contractuale incidente în materie; intensificarea demersurilor în dosarele în curs (200 mii lei taxe judiciare bugetate în BVC 2026);
- Garanții de bună execuție obligatorii în toate contractele noi;
- Relație proactivă cu operatorii existenți: întâlniri periodice, răspuns rapid la probleme tehnice și administrative.

PILONUL V – Consolidarea rezilienței instituționale și a guvernantei corporative

Obiectiv strategic

Optimizarea structurii organizatorice, asigurarea conformității depline cu O.U.G. nr. 109/2011 și H.G. nr. 639/2023 și reducerea vulnerabilităților operaționale.

Direcții de acțiune

- Ocuparea celor 4 posturi vacante/noi: coordonator compartiment tehnic (post nou, necesar critic pentru infrastructura de 90 ha), economist, specialist comerț și marketing – cu respectarea Legii nr. 141/2025 și OUG nr. 89/2025; auditor public intern (post nou, obligație legală expresă conform art. 12 din Legea nr. 672/2002, subordonare organizatorică directă față de Consiliul de Administrație, exercitare a atribuțiilor conform Legii nr. 672/2002 și reglementărilor aplicabile auditului public intern);
- Externalizarea serviciilor specializate: SCIM parțial, mentenanță tehnică (83 mii lei servicii externe contractate în BVC 2026, incluzând audit statutar/financiar extern); asistența juridică externă poate fi contractată punctual, pentru spețe care depășesc capacitatea Compartimentului Juridic intern;
- Elaborarea și actualizarea anuală a Registrului de Riscuri; raportare trimestrială a indicatorilor cheie de performanță către CA și către CJ Arad;
- Publicarea tuturor documentelor obligatorii conform OUG 109/2011 pe www.zla.ro.

CAPITOLUL V. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ 2026–2029

Notă: Valorile țintă ale indicatorilor de performanță prezentate în acest capitol sunt propuneri ale Directorului General, supuse negocierii și aprobării de către Consiliul de Administrație. După aprobare, valorile negociate vor constitui anexă obligatorie la Contractul de Mandat al Directorului General.

Indicatorii de performanță sunt elaborați în conformitate cu Anexa 2a și 2b la H.G. nr. 639/2023, cu respectarea nivelurilor minime prevăzute în Scrisoarea de Așteptări a Consiliului Județean Arad și ale Ordinului președintelui AMEPIP nr. 651/2024. Valorile propuse sunt calibrate pe baza performanței istorice certificate în bilanțurile oficiale 2022-2025 și a execuțiilor bugetare aferente.

Nr. Crt	Categorie de indicatori	Indicatori	UM	Obiectiv de performanță	Pondere %	2026	2027	2028	2029
ICP FINANCIARI (50%)									
1	Politica de investiții	Gradul de realizare a investițiilor programate <i>Valoarea investițiilor realizate (inclusiv investiții în curs)/Valoarea investițiilor planificate prin BVC*100</i>	%	Utilizarea eficientă a surselor de finanțare pentru investiții	9%	≥75%	≥75%	≥75%	≥75%
2	Finanțarea	Rata lichidității curente <i>Active curente (circulante)/Datorii curente</i>	Nr.	Onorarea obligațiilor pe termen scurt în baza activelor deținute pe termen scurt	8%	1,50	1,50	1,50	1,50
3	Operațiuni	Rata de rotație a activelor <i>Cifra de afaceri netă/Valoarea medie a tuturor activelor</i>	Nr.	Creșterea eficienței utilizării activelor pentru a genera venituri	9%	0,35	0,36	0,37	0,38
4	Rentabilitate	Marja netă a profitului <i>Profit net/Cifra de afaceri netă*100</i>	%	Creșterea profitabilității întreprinderii publice	8%	≥6,97 %	≥6,97 %	≥6,97 %	≥6,97 %
5	Rentabilitate	Rata rentabilității activelor <i>Profit net/Total active*100</i>	%	Mai mare sau egal cu 5%	6%	≥5%	≥5%	≥5%	≥5%
6	Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor (vărsăminte în cazul	%	Minim 75% din profit trebuie să fie repartizat pentru dividende	10%	75%	75%	75%	75%

Nr. Crt	Categorie de indicatori	Indicatori	UM	Obiectiv de performanță	Pondere %	2026	2027	2028	2029
		regiei) Dividende plătite_t/Profit net_t*100							
ICP NEFINANCIARI - ICP OPERAȚIONAL (36%)									
7	Indicatori operaționali specifici activității Regiei	Permise	%	3% crescut față de anul anterior	5%	3%	3%	3%	3%
8	Indicatori operaționali specifici activității Regiei	Gradul de ocupare a construcțiilor supuse concesiunii și/sau închirierii Total suprafețe construcții concesionate și/sau închiriate/Total suprafețe construcții aflate în administrarea sau în proprietatea RAAZL	%	1% crescut față de anul anterior (grad de ocupare an curent - grad de ocupare an anterior)	7%	1%	1%	1%	1%
9	Indicatori operaționali specifici activității Regiei	Nr. noi contracte concesiune/inchirieri Număr de contracte noi semnate în anul _t	Nr.	Atragerea de noi concesionari/chiriași în Zona Liberă	4%	2	2	2	2
10	Indicatori de mediu	Emisiile din domeniul de aplicare 1 Emisiile generate direct de instalațiile Regiei.	Tone CO2e	Scăderea gradului de generare a emisiilor de CO2	5%	-5,78%	-5,78%	-5,78%	-5,78%
11	Indicatori referitori la clienți	Scorul satisfacției clienților Total număr evaluări de 4 și 5 (5 este scor maxim)/Total număr evaluări*100	%	Creșterea gradului de satisfacție a concesionarilor/chiriașilor din Zona Liberă	7%	80%	85%	90%	95%
12	Indicatori referitori la angajați	Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților Confirmarea instituirii sistemului	DA/NU	Creșterea nivelului de siguranță a angajaților	8%	DA	DA	DA	DA
ICP SPECIFICI ACTIVITĂȚII DE GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ									
13	Indicatori legați de guvernanta corporativă	Respectarea obligațiilor de transparență	%	Respectarea termenelor și a obligațiilor de publicare prevăzute la art. 51 din OUG 109/2011	7%	100%	100%	100%	100%
14	Indicatori	Stabilirea politicilor	DA	Managementul eficient	7%	DA	DA	DA	DA

Nr. Crt	Categorie de indicatori	Indicatori	UM	Obiectiv de performanță	Pondere %	2026	2027	2028	2029
	legați de guvernanța corporativă	de gestionare a riscurilor		și eficace al riscurilor care ar putea afecta realizarea obiectivelor Regiei. Confirmarea stabilirii politicilor					

* Valorile țintă ale indicatorilor de performanță prezentate sunt propuneri ale Directorului General, supuse negocierii și aprobării de către Consiliul de Administrație. După aprobare, valorile negociate vor constitui anexă obligatorie la Contractul de Mandat al Directorului General.

CAPITOLUL VI. POLITICA DE INVESTIȚII ȘI CHELTUIELI DE CAPITAL

6.1. Situația actuală și necesitatea urgentă

Execuțiile bugetare 2024 și 2025 confirmă: ZERO investiții realizate în ambii ani. Activele imobilizate au scăzut continuu prin amortizare (317 mii lei în 2024, 273 mii lei în 2025), ajungând la o valoare netă de 2.291.810 lei la 31.12.2025, construcțiile având un grad de amortizare de ~77%. Infrastructura cu vechime de peste 25 de ani necesită intervenții urgente pentru a nu afecta activitatea operatorilor și atractivitatea zonei pentru noi investitori.

6.2. Proiect prioritar 2026 – Închiderea buclei de conectare electrică

- Proiectul „Extindere instalație alimentare energie electrică medie tensiune – Platforma Curtici” (270 mii lei, cod obiectiv BVC 2026, termen 2026) reprezintă intervenția tehnică prioritară a mandatului.
- Situația actuală: alimentarea Platformei Curtici funcționează în schemă radială – un singur traseu de cablu de medie tensiune de la punctul de racord la rețeaua DELGaz. Orice avarie pe acest traseu (ruptură cablu, defect echipament, lucrări DELGaz) duce la întreruperea totală a alimentării întregii platforme, cu impact direct și imediat asupra tuturor concesionarilor și chiriașilor activi.
- Soluția propusă: închiderea buclei de conectare prin realizarea unui al doilea traseu de cablu care conectează capătul rețelei interioare la un al doilea punct de alimentare, transformând schema radială în schemă buclată. În exploatare normală, bucla

funcționează deschisă; la avarie pe un tronson, comutarea automată sau manuală pe alimentarea alternativă asigură un timp de revenire de minute în loc de ore sau zile.

- Beneficii concrete: eliminarea riscului de black-out total al platformei; creșterea atractivității pentru investitori cu cerințe de continuitate operațională (producție, refrigerare, logistică); reducerea răspunderii contractuale față de operatori; conformitate cu standardele de siguranță pentru parcuri industriale. Intenția fermă de finalizare a lucrării este sfârșitul anului 2026.

6.3. Plan de investiții 2026-2029

Proiect	Prioritate	Orizont	Estimat (lei)	Sursă
Bucă conectare electrică MT – Platforma Curtici	CRITICĂ	2026	270.000	Surse proprii
Modernizare IT (PC, server, licențe software)	RIDICATĂ	2026	60.000	Surse proprii
Automatizare pompă Curtici	RIDICATĂ	2026	35.000	Surse proprii
Modernizare iluminat perimetral (LED)	RIDICATĂ	2027	150.000	Surse proprii
Reabilitare drumuri de incintă	RIDICATĂ	2027-2028	200.000	Surse proprii
Închidere buclă electrică Platforma Aeroport	MEDIE	2028	150.000	Surse proprii/UE
Reabilitare rețele utilități (apă, canalizare)	MEDIE	2027-2029	200.000	Surse proprii/UE
Studiu fezabilitate spații noi (cerere 87% ocupare construcții)	MEDIE	2028-2029	50.000	Surse proprii

CAPITOLUL VII. RESURSE UMANE ȘI ORGANIZARE

7.1. Situația actuală

Conform execuției BVC 2025, numărul mediu de salariați a fost 15 (inclusiv DG), cu un câștig mediu brut lunar de aproximativ 6.800 lei/persoană. BVC 2026 prevede 17 salariați medii – 15 existenți pe tot anul + 4 posturi noi/vacante bugetate pe 5 luni (aug-dec 2026).

7.2. Ocuparea posturilor vacante

- Coordonator compartiment tehnic (post NOU, nivel M) – necesar critic pentru monitorizarea și mentenanța infrastructurii tehnice cu vechime >25 ani pe 90 ha; va coordona și contractele de mentenanță externalizate;
- Economist compartiment financiar-contabilitate (post existent vacant) – necesar pentru monitorizarea creanțelor, raportare financiară și analiză execuție BVC;
- Specialist comerț și marketing (post existent, denumire actualizată) – esențial pentru strategia comercială proactivă, prospecțiune investitori și participare la târguri.
- Auditor public intern (post NOU, vacant) – obligație legală expresă conform art. 12 din Legea nr. 672/2002; subordonare organizatorică directă față de Consiliul de Administrație și subordonare funcțională față de Regie/Director General, conform prevederilor art. 50 din OUG nr. 109/2011.

Nu face obiectul externalizării.

Ocuparea posturilor se va iniția cu respectarea Legii nr. 141/2025 și OUG nr. 89/2025.

7.3. Model mixt: capacitate internă + externalizare complementară

- Audit public intern – Compartimentul de Audit Public Intern este organizat intern, prin post propriu de salariat al Regiei, conform art. 12 din Legea nr. 672/2002. Nu face obiectul externalizării. Subordonare organizatorică directă față de CA și subordonare funcțională față de Regie/DG.
- Sistem de Control Intern Managerial (SCIM) – conformitate și management riscuri. Dezvoltarea și consolidarea Sistemului de Control Intern Managerial (SCIM) la nivelul regiei, prin contractarea unor servicii specializate de consultanță și asistență pentru elaborarea, actualizarea și implementarea documentației specifice (proceduri operaționale, proceduri de sistem, formulare, registre și alte instrumente de management), concomitent cu menținerea în responsabilitatea structurilor interne a activităților de

- coordonare, monitorizare, evaluare și raportare a stadiului implementării SCIM, prin intermediul Comisiei de monitorizare și al persoanelor desemnate din cadrul regiei;
- Asistență juridică externă – contractată punctual, pentru spețe complexe care depășesc capacitatea Compartimentului Juridic intern;
 - Menținere tehnică specializată – rețele electrice, iluminat, drumuri, utilități.

7.4. Formare profesională

- Minimum 4 sesiuni anuale de instruire SSM; participare la cursuri de formare profesională; evaluare anuală a performanțelor individuale.

CAPITOLUL VIII. MANAGEMENTUL RISCURILOR

Regia va menține și actualiza semestrial un Registru al Riscurilor conform OUG 109/2011 și Standardelor SCIM. Principalele riscuri identificate pe baza diagnosticului 2022-2025, în ordinea priorității:

Risc identificat	Prob.	Impact	Dovadă din historic	Măsuri de mitigare
Risc valutar EUR/RON	Ridicată	RIDICAT	Sold net: +254K (2024) ← -384K (2025); oscilație 638K lei	Hedging natural, clauze EUR, structurare depozite, monitorizare zilnică
Creanțe neperformante noi	Medie	RIDICAT	3,95M lei acumulate; acțiuni juridice active	Garanții obligatorii, analiză bonitate, monitorizare lunară
Degradare infrastructură tehnică	Ridicată	RIDICAT	Zero investiții 2022-2024; amortizare >77%	Bucă electrică 2026, plan mentenanță, coord. tehnic
Neocuparea terenurilor (~76%)	Ridicată	RIDICAT	CA stagnantă 4 ani; nicio creștere organică	Strategie comercială proactivă, ambasade, târguri, CCIA
Plecarea operatorilor existenți	Medie	RIDICAT	Venituri redevente 2025 sub BVC (74,4%)	Relație proactivă, intervenții rapide, tarife competitive

Risc identificat	Prob.	Impact	Dovadă din historic	Măsuri de mitigare
BVC supraestimat / nerealizat	Medie	MEDIE	2025: grad realizare venituri 74,8%	Calibrare realistă BVC, monitorizare trimestrială
Posturi vacante neocupate	Medie	MEDIE	4 posturi vacante structurale (incl. auditor public intern – obligatoriu legal) în 2025	Ocupare rapidă a posturilor vacante; servicii externe complementare pentru activitățile neacoperite intern
Riscuri legislative (regim zone libere)	Scăzută	RIDICAT	–	Monitorizare legislativă, lobby prin asociații de profil

CAPITOLUL IX. GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ ȘI RAPORTARE

9.1 Sistemul de raportare

Raport	Frecvență	Destinatar	Conținut minimal
Raport lunar DG + calendar	Lunar (vineri, ora 12)	CA (ca@zla.ro)	Calendar, KPI, creanțe, sold valutar, litigii, riscuri
Raport trimestrial DG	Trimestrial, cu 5 zile înainte de ședință CA	CA + CJ Arad	Execuție BVC, KPI, investiții, risc valutar, propuneri
Raport semestrial CA	Semestrial	Consiliul Județean Arad	Activitate, KPI, situație financiară
Raport anual CA	Anual	CJ Arad + MFP + AMEPIP	Bilanț, CPP, auditor, KPI, repartizare profit
Raportare KPI	Trimestrial	CJ Arad	Indicatori performanță financiari și nefinanciari

9.2. Transparență instituțională

Publicarea pe www.zla.ro a tuturor documentelor obligatorii conform OUG 109/2011: hotărârile CA, situații financiare anuale, rapoarte de audit, rapoarte CA, CV-uri, Codul de Etică, Componenta de Management a Planului de Administrare, raport anual remunerații, informații de interes public (Legea 544/2001).

9.3. Etică și integritate

Directorul General va respecta și promova principiile etice prevăzute la art. 8 din Contractul de Mandat: Codul de Etică al Regiei, denunțarea conflictelor de interese, menținerea confidențialității informațiilor sensibile, integritate morală și profesională pe toată durata mandatului.

CAPITOLUL X. PLAN DE ACȚIUNI PRIORITARE — PRIMUL AN (MAI- DECEMBRIE 2026)

Nr.	Acțiune prioritară	Termen	Responsabil	Indicator de succes
1	Prezentare Componentă de Management a Planului de Administrare la CA, negocierea KPI și obținerea avizului	Iunie 2026	DG.	Aprobare CA + KPI negociate
2	Finalizare proiect buclă electrică medie tensiune Platforma Curtici (270 mii lei BVC 2026)	Dec. 2026	DG + Coord. Tehnic	Lucrare recepționată; schemă buclată operațională
3	Implementare politici gestiune risc valutar: clauze EUR, structurare depozite	Iulie 2026	DG + Coord. Fin.	Procedură aprobată CA
4	Sistem monitorizare creanțe în timp real cu raportare lunară CA	Iulie 2026	DG + Coord. Fin.	Raport lunar creanțe începând iulie 2026
5	Inițiere proceduri selecție posturi vacante (coord. tehnic, economist,	Aug. 2026	DG	Posturi scoase la concurs

Nr.	Acțiune prioritară	Termen	Responsabil	Indicator de succes
	specialist mkt, auditor public intern) după aprobarea memorandumului de către Guvern			
6	Contractare servicii externalizate: SCIM partial, mentenanță tehnică; asistență juridică externă punctuală acolo unde spețele depășesc capacitatea Compartimentului Juridic intern. Compartimentul de Audit Public Intern și Compartimentul Juridic sunt organizate intern, prin posturi proprii de salariați ai Regiei.	Aug. 2026	DG + Jur.	Contracte semnate
7	Stabilire calendar întâlniri cu atașatii economici ai ambasadelor statelor non-UE (Serbia, Muntenegru, Turcia – prioritate)	Aug. 2026	DG	Calendar aprobat CA; minimum 3 întâlniri în 2026
8	Afilieri CCIA Arad și CCIA Timiș; inițierea colaborării strategice cu CJ Arad pentru promovare comună	Sept. 2026	DG	Afilieri confirmate; protocol colaborare semnat
9	Organizare minimum 2 licitații de concesiune/închiriere; închiriere pașune cu clauză de returnare imediată	Oct. 2026	DG + Mkt	Licitații organizate; minimum 1 contract nou
10	Elaborare Registru Riscuri 2026 actualizat; plan multianual mentenanță preventivă	Sept. 2026	DG	Documente aprobate CA

CAPITOLUL XI. PROIECȚII FINANCIARE ORIENTATIVE 2026–2029

Proiecțiile financiare au caracter orientativ și vor fi corelate cu BVC aprobat pentru fiecare exercițiu. Sunt bazate pe datele din bilanțurile oficiale 2022-2025, execuțiile bugetare aferente și BVC 2026 varianta finală (11.06.2026). Scenariul integrează riscul valutar demonstrat în 2025 și calibrarea realistă a veniturilor.

MII LEI

Indicator (lei)	Realizat 2024	Realizat 2025	Proiect BVC 2026*	Proiecție 2027	Proiecție 2028	Proiecție 2029
Venituri exploatare total	3.405	3.197	3.317	3.755	4.205	4.499
CA netă, din care:	3.164	3.171	3.267	3.685	4.145	4.434
– redevențe și chirii	1.941	1.982	2.001	2.320	2.444	2.634
– permise acces + licențe	1.126	1.172	1.237	1.325	1.656	1.750
Alte venituri exploatare	97	17	29	40	45	50
Alte venituri din exploatare	241	26	50	70	60	65
Venituri financiare:	744	573	605	650	702	710
– dobânzi	218	202	135	215	220	280
– diferențe de curs valutar	526	371	470	435	482	430
VENITURI TOTALE	4.149	3.770	3.922	4.405	4.907	5.209
1. Cheltuieli de exploatare, din care:	3.084	2.501	3.305	3.510	3.851	4.079
A. Cheltuieli cu bunuri și servicii	404	373	1.049	1.070	1.120	1154

Indicator (lei)	Realizat 2024	Realizat 2025	Proiect BVC 2026*	Proiecție 2027	Proiecție 2028	Proiecție 2029
B. Cheltuieli cu impozite, taxe	111	120	155	160	165	180
C. Cheltuieli cu personalul	1.780	1.683	1.882	2.015	2.236	2.470
D. Alte cheltuieli de exploatare	789	325	219	265	330	275
2.Cheltuieli financiare (reevaluare conturi în valută)	272	755	520	550	580	510
CHELTUIELI TOTALE	3.356	3.256	3.825	4.060	4.431	4.589
Profit brut	793	514	97**	345	476	620
PROFIT NET	738	439	~86**	310	436	540
Vărsăminte CJ Arad	664	329	Min. 50% din profitul net	Min. 50% din profitul net	Min. 50% din profitul net	Min..50% din profitul net
Investiții surse proprii	74	15	365	500	500	500

* BVC 2026 varianta finală (02.06.2026), semnat Romulus-Cristian Tănăsescu + Cornelia Ardelean. Valori orientative până la aprobarea formală de către CA.

** Profitul net minimal în 2026 este consecința deliberată a bugetării integrale a serviciilor externalizate, mentenanței tehnice și taxelor judiciare – cheltuieli de capacitate instituțională, nu deteriorare operațională.

*** Profitul net aferent anului 2025 (439.093,16 lei), s-a repartizat cu respectarea OG 64/2001, conform Hotărârii Consiliului Județean Arad nr. 161/28.05.2026, acesta a fost repartizat astfel:

- 329.319,87 lei vărsăminte la bugetul Județului Arad

- 109.773,29 lei surse proprii de finanțare ale Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Curtici - Arad”.

CAPITOLUL XII. CONCLUZII

- Prezenta Componentă de Management a Planului de Administrare al R.A. „Administrația Zonei Libere Curtici-Arad” pentru perioada 2026-2029 reprezintă angajamentul asumat al directorului general Romulus-Cristian Tănăsescu față de Consiliul de Administrație și de Consiliul Județean Arad, în calitate de autoritate publică tutelară.
- Prezenta Componentă de Management este fundamentată pe analiza riguroasă a situațiilor financiare anuale oficiale depuse la ANAF pentru perioada 2022-2025 și a execuțiilor bugetare aferente, recunoscând atât punctele forte ale Regiei – lichiditate excepțională, zero datorii bancare, profit din exploatare în creștere continuă de la -289 mii lei (2022) la +696 mii lei (2025) – cât și vulnerabilitățile structurale: grad redus de ocupare a terenurilor (23,68%), creanțe neperformante masive (3,95 milioane lei), zero investiții în 2024-2025 și risc valutar demonstrat cu impact de 638 mii lei între cei doi ani.
- Cei cinci piloni strategici – valorificarea patrimoniului prin prospecțiuni activă inclusiv pe piețe non-UE, protejarea infrastructurii prin finalizarea buclei electrice în 2026, gestiunea riscului valutar, consolidarea relației cu operatorii și reziliența instituțională – răspund explicit tuturor obiectivelor din Scrisoarea de Așteptări a Consiliului Județean Arad și celor 14 indicatori de performanță prevăzuți de H.G. nr. 639/2023.
- Un factor extern favorabil semnificativ în orizontul mandatului îl reprezintă proiectul ROMATSA de implementare a Turnului de Control Virtual la Aeroportul Internațional Arad (RTWR Arad – investiție de 3,5 milioane EUR, fezabilitate aprobată, operațional estimat sfârșit 2027), care va reda aeroportului capacitate operațională extinsă și posibilitatea primirii de curse cargo – amplificând direct atractivitatea Platformei Aeroport a Zonei Libere.
- Implementarea cu succes a prezentei Componente de Management va conduce la: creșterea gradului de ocupare a terenurilor către 29,90% în 2029; relansarea investițiilor în infrastructură după doi ani de inactivitate; creșterea profitului net către 540.000 lei în 2029; reducerea vulnerabilității la riscul valutar; consolidarea guvernantei corporative; creșterea vărsămintelor către Consiliul Județean Arad.

Prezentul Plan de administrare care conține componenta de administrare și componenta de management a fost aprobat în sesiunea Consiliului de administrație, al Regiei Autonome Administrația Zonei libere Curtici-Arad.

Președinte Consiliul de Administrație R.A. Administrația Zonei libere Curtici - Arad
Dr. Andrei Ando