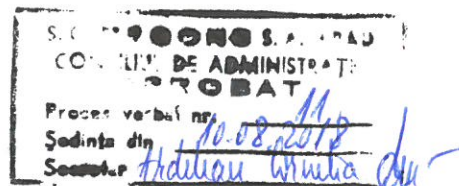


S.C. RECONS SA



PLANUL DE MANAGEMENT

**elaborat de ing. MEHELEAN GHEORGHE NICOLAE,
Directorul general al SC RECONS SA, ce urmeaza sa
fie implementat pe perioada mandatului sau de 4 ani
(2017-2021)**

-CUPRINS-

INTRODUCERE – pag. 3

CAPITOLUL I. ESENȚA MANAGEMENTULUI. LOCUL SISTEMULUI, METODEI ȘI TEHNICII DE MANAGEMENT ÎN CADRUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL SC RECONS SA – pag. 6

1.1. Esența managementului – pag. 6

1.2. Sistemul de management și stilul de conducere ce se va aplica la SC RECONS SA. – pag. 7

1.3. Managerii societății RECONS SA – pag. 7

1.4. Metodele și tehnicile de management – pag. 8

1.4.1. Managementul prin bugete. Avantaje și dezavantaje – pag. 8

1.4.2. Metoda de management prin obiective. Avantaje și dezavantaje – pag. 13

CAPITOLUL II. PLANUL DE MANAGEMENT AL DIRECTORULUI GENERAL - instrument principal de conducere al SC RECONS SA, parte a PLANULUI DE ADMINISTRARE – pag. 16

2.1. Scurtă prezentare a SC RECONS SA. – pag. 16

2.2. Considerații generale asupra activității SC RECONS SA – pag. 17

2.3. Viziunea și misiunea Societății – pag. 18

2.4. Cadrul legal de reglementare a activității societății – pag. 19

2.5. Principiile directoare privind managementul SC RECONS SA – pag. 20

CAPITOLUL III. STAREA ACTUALĂ A PATRIMONIULUI SC RECONS SA ȘI REZULTATE ECONOMICO-FINANCIARE înregistrate în ultimii 3 ani, 2014-2016 – pag. 23

3.1. Starea actuală a patrimoniului societății RECONS SA. – pag. 23

3.2. Analiza SWOT a activității SC RECONS SA. – pag. 24

3.2. Situația economico-financiară a SC RECONS SA pe anii 2014-2016 – pag. 25

CAPITOLUL IV. VIZIUNE ȘI PRINCIPII GENERALE DE MANAGEMENT. OBIECTIVE FUNDAMENTALE ȘI PRIORITĂȚI STRATEGICE. INDICATORI ȘI CRITERII DE PERFORMANȚĂ – pag. 37

4.1. Viziune și principii generale de management – pag. 37

- 4.2. Obiective fundamentale ale managementului Societății pe perioada de mandat de 4 ani a Directorului general – pag. 40
- 4.3. Obiective strategice - Ținte de performanță – pag. 40
- 4.4. Priorități strategice – pag. 41
- 4.5. Indicatori de performanță și măsuri de realizare – pag. 42

CAPITOLUL V. IMPLEMENTAREA PLANULUI DE MANAGEMENT pe perioada celor 4 ani de mandat a Directorului general 2017-2021 – pag. 46

- 5.1. Strategia de implementare a noului plan de management. Măsuri de creștere a eficienței activității la SC RECONS SA – pag. 46
 - 5.1.1. Măsuri organizatorice – pag. 46
 - 5.1.2. Măsuri urgente privind reducerea semnificativă a cheltuielilor – pag. 48
 - 5.1.3. Măsuri privind creșterea veniturilor – pag. 49
 - 5.1.4. Măsuri cu caracter social. Îmbunătățirea condițiilor de muncă și de trai pentru salariații societății – pag. 51

CAPITOLUL VI. CONSIDERAȚII GENERALE. CONCLUZII – pag. 52

INTRODUCERE

“Planul de management”, pe care îl supunem atenției și analizei Consiliului de Administrație, cuprinde în structura sa, întreaga strategie de management a SC RECONS SA pe următorii 4 ani de mandat a Directorului General, care va avea ca principal scop, atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite prin Planul de Administrare.

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

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

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

Activitatea S.C. RECONS S.A. trebuie să fie una eficientă, iar managementul unul performant. Din păcate starea economică actuală a societății nu poate primi un astfel de calificativ și de aceea sunt necesare în prezent măsuri urgente și ferme de redresare ce trebuie elaborate pe baza unei noi strategii de management.

Pentru elaborarea acestei strategii de afaceri, **managementul societății “RECONS” SA**, va trebui să aibă în vedere identificarea, definirea, cuantificarea și mai ales modul în care vor fi implementate acțiunile, care urmează să influențeze în viitor activitatea societății.

Planul strategic în cadrul “SC RECONS”, presupune un sistem complex și coerent de etape și proceduri ce trebuie parcurse într-o anumită succesiune, structurarea acestuia urmând să includă următoarele etape:

- **definirea noțiunilor și conceptelor cu care se va opera în cuprinsul acestei lucrări: eficiență, competitivitate, management, strategie, misiune, viziune etc.**
- **definirea mai clara a misiunii societății “RECONS” pentru următorii 4**

ani, pe baza unei noi *viziuni strategice*;

- *analiza stării actuale a societății*, pe baza prezentării activității și indicatorilor economico - financiari pe ultimii 3 ani;

- *identificarea, stabilirea și detalierea politicilor generale și specifice ale societății*, care se concretizează prin *programul sau planul anual* al întreprinderii și prin *programele speciale* pe anumite domenii: achiziții, producție, servicii, financiar, resurse umane etc.;

- *stabilirea obiectivelor strategice și a Țintelor de atins*;

- *evaluarea mediului extern: concept , componente și trăsături*;

- *evaluarea mediului intern: concept și structură, analiza potențialului societății*, în interconexiune cu mediul competitiv al acesteia (Modelul SWOT);

- *elaborarea planului de management pe baza examinării perspectivelor de dezvoltare a societății și cuantificarea acestora*;

- *stabilirea alternativelor viitoare și compararea acestora*;

- *implementarea strategiei*;

- *evaluarea și controlul strategiei*.

Această nouă strategie, cuprinsă în *prezentul Plan de management*, pentru întreaga durată a mandatului de 4 ani a Directorului general, a fost elaborată în concordanță cu prioritățile strategice, obiectivele și criteriile de performanță stabilite prin **Planul de Administrare** de către Consiliul de Administrație, care se aprobă de către Adunarea Generală a Acționarilor din cadrul RECONS SA.

Planul de Administrare al SC RECONS SA pentru perioada mandatului 2017– 2021 reprezintă un instrument de planificare strategică a politicii de administrare a SC RECONS SA , fiind ca atare un document de referință, atât pentru Directorul general, cât și pentru administratorii (membrii Consiliului de Administrație) și toți salariații Societății, din momentul aprobării și aducerii acestuia la cunoștința managerilor de nivel superior.

Planul de Administrare al SC RECONS SA nu este facultativ , el reprezintă un document previzional intern de formalizare a proceselor și relațiilor de management, are **caracter obligatoriu**, iar nerespectarea sa în totalitate este pasibilă de sancțiuni, în conformitate cu prevederile Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF), ale Regulamentului Intern (RI) al societății și ale altor documente organizatorice care privesc organizarea și funcționarea societății .

Am structurat prezenta lucrare pe 6 capitole distincte.

În primul capitol voi încerca să surprind aspecte referitoare la definirea noțiunii de management, prezentarea sistemului de management și locul său în cadrul firmei, prezentarea în detaliu a celor mai utilizate metode de conducere folosite în

practica economică și mai ales a metodele și tehnicile de management care se vor aplica la SC RECONS SA, cu avantajele și dezavantajele lor, noțiuni referitoare la tehnicile și instrumentele manageriale, în special tehnicile de stimulare a activității, etapele, factorii de succes și cerințele care trebuie respectate de acestea.

Al doilea capitol al lucrării va aborda câteva elemente de definire a Planului de management al Directorului general, parte a Planului de Administrare și va cuprinde: o scurtă prezentare a SC RECONS SA, cadrul legal de reglementare a activității societății, viziunea și misiunea Societății și principiile directoare privind managementul societății pe perioada celor 4 ani de mandate, obiectivele fundamentale, indicatorii economico - financiari și criteriile de performanță ale societății pe întreaga perioadă de mandat, stabilite prin Planul de Administrare și aprobate de către Adunarea Generală a Acționarilor, reprezentată prin consilierii desemnați de Consiliul Local al municipiului Arad.

Al treilea capitol va cuprinde: starea actuală a patrimoniului societății RECONS SA, situația economico-financiară a societății pe anii 2014-2016 a SC RECONS SA, estimarea rentabilității reale a capitalului investit și a activelor totale, precum și managementul valorii întreprinderii, la data preluării mandatului de către Directorul general și noul Consiliu de Administrație, respectiv în anul 2017.

Al patrulea capitol cuprinde obiectivele fundamentale, indicatorii economico - financiari și criteriile de performanță ale Societății pe întreaga perioadă de mandat, stabilite prin Planul de Administrare și aprobate de către Adunarea Generală a Acționarilor, reprezentată prin consilierii desemnați de Consiliul Local al municipiului Arad.

Al cincilea capitol cuprinde: strategia de implementare a noului plan de management, măsurile ce vor fi întreprinse pe perioada mandatului și mai ales eficiența acestora, determinată prin cuantificarea matematică a indicatorilor și criteriilor de performanță stabilite pentru fiecare an, dintre cei 4 ani de mandat ai Directorului General și ai Consiliului de Administrație.

Ultimul capitol (al șaselea) va cuprinde: considerații generale și concluzii.

CAPITOLUL I. ESENȚA MANAGEMENTULUI. LOCUL ȘISTEMULUI, METODEI ȘI TEHNICII DE MANAGEMENT ÎN CADRUL ȘISTEMULUI DE MANAGEMENT AL SC RECONS SA.

La elaborarea și implementarea noului Plan de management la SC RECONS SA am plecat de la considerentul că, a nu explica cel puțin teoretic, noțiunile de management, manager, leadership, stil de conducere, metode și tehnici de management etc. este ca și cum ne-am pregăti să aplicăm o politică de conducere defectuoasă și păguboasă, adică practicarea stilului românesc “hai ca merge și așa” sau și mai grav, aplicarea stilului de a conduce o societate “după ureche”.

1.1. ESENȚA MANAGEMENTULUI

În literatura de specialitate, managementul este definit ca, o artă și nu una oarecare, ci arta artelor pentru că pune în valoare talentul oamenilor, deci are un pronunțat caracter uman. *Managementul* este considerat o artă întrucât are la bază intuiția, experiența, abilitățile psihopedagogice și comportamentale, viziunea, talentul, curajul și determinarea și alte modalități de acțiune ale managerului, care să-i permită să elaboreze și să pună în aplicare strategii performante și să îi dea acestuia posibilitatea să-și îndeplinească rolul în cadrul societății. *Managerii de succes*, categorie în care dorim să intre și managerii de la SC RECONS SA, au o capacitate specială, aceea de a învăța rapid din experiență, și nu numai că participă la activitățile de zi cu zi, dar analizează, în mod competent, evenimentele și situațiile deosebite, formulează teorii personale și le folosesc atunci când iau decizii.

Managementul reprezintă activitățile de planificare, luare a deciziei, organizare și control, direcționate asupra resurselor umane, financiare, fizice și informaționale, cu ajutorul cărora se realizează obiectivele organizației într-o manieră efektivă și eficientă.

Ca activitate practică, managementul este definit ca o muncă intelectuală prin care managerul determină subordonații să desfășoare anumite activități pentru realizarea obiectivelor propuse.

Procesul de management reprezintă ansamblul fazelor prin care se determină obiectivele, se organizează activitatea și se antrenează personalul pentru a participa la realizarea scopurilor propuse. Obiectul de studiu al managementului constă în studierea relațiilor de conducere care iau naștere în cadrul procesului de management, cu scopul aplicării celor mai adecvate sisteme, metode și tehnici de management, menite să asigure creșterea eficacității, economicității și eficienței activității

desfășurate.

1.2. SISTEMUL DE MANAGEMENT ȘI STILUL DE CONDUCERE CARE SE VA APLICA LA SC RECONS SA

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

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

1.3. MANAGERII SOCIETĂȚII RECONS SA

- **Directorul general**, care asigură desfășurarea întregului proces de management la nivelul societății. El va îndeplini funcția de **manager general (Leadership)**, care trebuie să dispună de autoritate și răspundere, deoarece influențează comportamentul salariaților; dispune de cunoștințe necesare eficientizării relației cu salariații; suportă solicitările și stresul funcției de conducere etc.

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

- **Șefii de departamente**, care trebuie să asigure o anumită funcție de conducere, specifică fiecărui sector de activitate, pe care o desfășoară în cadrul

societății (economico-financiară, tehnică, comercială, servicii etc.) și, în principiu, ei trebuie să îndeplinească funcția de **manageri operaționali (executivi)**.

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

1.4. METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT

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

Pentru a asigura responsabilizarea tuturor angajaților, dar și pentru o utilizare în condiții de eficiență a resurselor, dezvoltarea oricărei organizații necesită folosirea în procesul managerial a unui instrumentar bogat, format din metode și tehnici de management.

Tehnica de management cuprinde un ansamblu de reguli, procedee și instrumente specifice cu ajutorul cărora se soluționează concret problemele ce decurg din atributele procesului de management.

Metoda de management este acea modalitate ce facilitează exercitarea unor componente ale procesului managerial cu implicații asupra conținutului și eficacității muncii unuia sau mai multor manageri.

Sistemele manageriale sunt mai cuprinzătoare decât tehnicile de management, pe care, de regulă, le încorporează sub o formă sau alta.

Sistemul de management este un ansamblu de elemente prin intermediul cărora se asigură modelarea și exercitarea funcțiilor procesului de management în vederea sporirii profitabilității economice.

1.4.1. Managementul prin bugete reprezintă unul dintre cele mai utilizate sisteme de management în prezent. **Bugetul** reprezintă expresia financiară a dimensionării obiectivelor, veniturilor, cheltuielilor și rezultatelor unei organizații, ce permite evaluarea eficienței economice prin compararea rezultatelor cu nivelul bugetat al acestora.

Acest tip de management are un profund caracter economic, urmărind în detaliu contribuția fiecărei componente a structurii organizatorice la cheltuielile, veniturile și profitul sau pierderile totale; în acest fel, contribuie la obținerea unor

rezultate superioare.

Managementul prin bugete este un sistem de management ce asigură previzionarea, controlul și evaluarea activităților organizației și ale principalelor sale componente procesuale și structurale, cu ajutorul bugetelor.

Pentru aplicarea acestui sistem de management trebuie îndeplinite cumulativ două condiții:

- existența unui sistem de programe de evidențe și urmărire operativă a costurilor la nivelul întregii organizații;

- o structură organizatorică conform cu obiectivele stabilite.

Principalele premise ale managementului prin bugete la SC RECONS SA sunt:

- proiectarea unei structuri organizatorice care să permită delimitarea clară a atribuțiilor, responsabilităților și competențelor pentru fiecare nivel managerial;

- divizarea organizației în centre de gestiune delimitate procesual ori structural, la nivelul fiecăruia fiind lansate bugete în care sunt prevăzute obiective, cheltuieli, venituri și rezultate;

- proiectarea unui sistem informațional centrat pe înregistrarea, transmiterea și analiza operativă a abaterilor de la nivelul previzionat al cheltuielilor;

- adaptarea contabilității generale și analitice la cerințele impuse de determinarea costurilor efective prin luarea în considerare a abaterilor de la costurile standard.

Principalele etape pentru aplicarea managementului prin bugete sunt:

- delimitarea și dimensionarea centrelor de gestiune;

- fundamentarea obiectivelor sub forma unor indicatori financiari, începând de la nivelul ierarhic superior și continuând cu detalierea până la un grad permis de posibilitatea asigurării și prelucrării informațiilor;

- elaborarea sistemului bugetelor la nivelul organizației pe centre de gestiune și pe principalele domenii de activitate;

- organizarea sistemului informațional pentru elaborarea și urmărirea bugetelor, cu precizarea că asigurarea cu informațiile necesare elaborării și urmăririi bugetelor se face de jos în sus, de la nivelurile care permit exprimarea în unități de măsură;

- coordonarea sistemului de bugete cu scopul corelării bugetelor parțiale în cadrul bugetului general;

- controlul și evaluarea realizărilor.

Utilizarea managementului prin bugete prezintă următoarele avantaje:

- disciplinarea economică a componentelor procesuale și structurale ale organizației;

- asigurarea și întreținerea unui climat organizațional și motivațional adecvat participării active și efective a salariaților la stabilirea și realizarea obiectivelor.

Dezavantajele utilizării managementului prin bugete:

- volum mare de muncă pentru completarea formularelor folosite;
- operativitate redusă din cauza circuitelor informaționale foarte lungi.

Orice organizație, pentru a realiza o activitate profitabilă pe o anumită perioadă de timp, trebuie să-și previzioneze veniturile și cheltuielile, precum și încasările și plățile, elaborând astfel bugetul propriu de venituri și cheltuieli ca principal instrument al previziunii financiare a unității patrimoniale.

Printre obiectivele contabilității de gestiune se află și întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli pe feluri de activități, urmărirea și controlul execuției acestuia în scopul cunoașterii rezultatelor și furnizării datelor necesare fundamentării deciziilor privind gestiunea unității patrimoniale.

Bugetul de venituri și cheltuieli se întocmește la nivel de organizație pe baza informațiilor furnizate de contabilitate, pentru perioada expirată și a celor rezultate din calculele efectuate pentru perioada prognozată. Bugetul se întocmește pentru un an, cu defalcare pe trimestre, cuprinzând următoarele componente:

- Bugetul activității generale;
- Bugetul activității de trezorerie, respectiv determinarea cash-flow;
- Împrumut garantat de stat;
- Principali indicatori economici și financiari.

Bugetul activității generale furnizează informații referitoare la veniturile, cheltuielile și rezultatele preconizate a se realiza în anul curent, comparativ cu cele realizate în anul precedent, precum și alte date referitoare la profitul de repartizat, sursele de finanțare a investițiilor, cheltuielile pentru investiții și date de fundamentare.

Bugetul activității de trezorerie, respectiv determinarea cash-flow-ului realizează o sinteză a resurselor proprii, grupate în funcție de proveniență, urmărind păstrarea echilibrului pentru desfășurarea curentă a exploatării. Formularul are o structură specifică, iar pentru completarea acestuia, informațiile din coloana "Corelații cu bilanțul" se reactualizează în funcție de datele înscrise în formularele de bilanț anual, iar soldurile de la sfârșitul perioadei se corelează cu soldurile înscrise în anexele la bilanț.

Determinarea cash-flow-ului presupune existența a cel puțin trei documente de evidență și previziune, în cuprinsul cărora se detașează fluxurile financiare ale perioadei de gestiune, generate de veniturile și cheltuielile perioadei.

Împrumuturi garantate de stat, ca și componentă a bugetului, se întocmește pe baza acordurilor și contractelor de credite garantate de stat, acordate de fiecare bancă finanțatoare, fie în lei, fie în valută. Prin acest formular se oferă informații privind datoria efectivă la începutul și la sfârșitul perioadei, încasările și plățile din

împrumuturi, dobânzi, comisioane și speze bancare.

Principalii indicatori economico - financiari ultima componentă a bugetului de venituri și cheltuieli, oferă posibilitatea de a caracteriza în detaliu activitatea previzionată a organizației. în acest mod se creează premisele pentru încadrarea în exigențele bugetare.

Structura detaliată a indicatorilor din bugetul de venituri și cheltuieli este redată în continuare.

I. Indicatori de lichiditate	
1. Lichiditate generală	= Active circulante / Datorii curente
2. Lichiditate imediată	= (Active circulante - Stocuri)/Datorii curente
3. Rata solvabilității generale	= Active totale / Datorii curente
II. Indicatori de echilibru financiar	
1. Rata autonomiei financiare	= Capital propriu / Capital permanent
2. Rata de finanțare a stocurilor	= Fond de rulment / Stocuri = (Capital permanent - Active imobilizate)/Stocuri
3. Rata datoriilor	= Datorii totale / Active totale
4. Rata capitalului propriu față de activele imobilizate	= Capital propriu / Active imobilizate
5. Rata de rotație a obligațiilor (viteza de rotație în zile)	= Cifra de afaceri / Media datoriilor totale = 360 / Rata de rotație a obligațiilor
III. Indicatori de gestiune	
1. Rotația activelor circulante (viteza de rotație în zile)	= Cifra de afaceri / Active circulante = 360 / Rotația activelor circulante
2. Rotația activului total (viteza de rotație în zile)	= Cifra de afaceri / Active totale = 360 / Rotația activului total
3. Durata medie de recuperare a creanțelor (viteza de rotație în zile)	= Cifra de afaceri / Media creanțelor totale = 360 / Durata medie de recuperare a creanțelor
IV. Indicatori de rentabilitate	
1. Rata rentabilității economice	= Profit brut / Capital permanent

2. Rata rentabilității financiare	= Profit net / Capital propriu
3. Rata rentabilității resurselor consumate	= Profit net / Cheltuieli totale
4. Punct critic al rentabilității	= Cheltuieli totale fixe / [1 - Cheltuieli variabile totale / Cheltuieli fixe totale + Cheltuieli variabile totale]
5. Nivelul cifrei de afaceri aferent unui profit minim	= (Cheltuieli fixe totale + profit minim aferent unui anumit volum al cifrei de afaceri) / (1 - Ponderea cheltuielilor variabile în cheltuieli totale)
V. Indicatori ai fondului de rulment	
1. Fondul de rulment total	= Total active - Active imobilizate
2. Fondul de rulment permanent	= Capital propriu total + Împrumuturi și datorii financiare (între 1-5 ani și peste) - Total active imobilizate
3. Fondul de rulment propriu	= Capital propriu total - Total active imobilizate
4. Necesar de finanțat	= Fond de rulment permanent + Plăți restante – Fond de rulment propriu + pierderi neacoperite din exercițiile financiare anterioare
5. Gradul de acoperire al activelor circulante cu capital propriu (se exprimă procentual)	= Fond de rulment propriu / Fond de rulment total
6. Necesarul de fond de rulment	= Stocuri + Creanțe + Active de regularizare – Datorii curente – Pasive de regularizare
7. Fondul de rulment net global	= Capital permanent – Active imobilizate
8. Trezoreria netă	= Fond de rulment net global – Necesarul de fond de rulment
9. Fluxul de lichidități (cash-flow)	

În prezent, SC RECONS SA va apela la această metodă, deoarece pe această cale se reușește să se asigure o strânsă legătură între profit, activitatea de prestări servicii / executări de lucrări și organizarea managerială.

Metoda se bazează pe individualizarea bugetelor de cheltuieli pe principalele subdiviziuni organizatorice și, în special, pe centrele de profit și departamente.

De regulă, **un buget include o sumă de indicatori sintetici contabili financiari, la care se atașează schemele de fundamentare necesare. În conceperea lui, bugetul va fi sistematizat pe responsabilități și pe activități sau programe.**

La SC RECONS SA bugetul general se bazează pe centralizarea datelor din două tipuri de bugete:

- **bugetul principal** (Bugetul General al societății), care la rândul său va fi format din bugetul Centrului de profit "Ștrandul Neptun Arad", bugetul Centrului de profit "Patinoarul Municipal Arad", bugetul Centrului de profit "Parcări și Ridicări Vehicule", bugetul Centrului de profit "Construcții Reparații Întreținere Clădiri" și bugetele compartimentelor "Financiar - Contabil" și bugetul de achiziții;
- **bugetul anexă** care se referă la cheltuielile generale.

1.4.2. Metoda de management prin obiective, fundamentat încă din 1954 de Peter Drucker, *permite creșterea performanțelor organizaționale prin asigurarea unui grad ridicat de implicare a managerilor și subordonaților de la fiecare nivel organizațional.* Esența acestui tip de management este dată de modalitatea de aplicare, care începe cu stabilirea obiectivelor și continuă cu planificarea, controlul și evaluarea performanțelor.

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

Aplicarea acestui sistem de management face ca o parte din capacitatea de decizie (și implicit din responsabilizare) să fie transferată înspre nivelurile de execuție, astfel încât la toate nivelurile organizației, fiecare individ implicat să-și elaboreze, implementeze și optimizeze propriile planuri de activitate, iar toate acestea să permită realizarea obiectivelor generale.

Principalele avantaje ale managementului prin obiective sunt:

- * permite indivizilor să știe ce se așteaptă de la ei și le clarifică rolurile ;
- * permite identificarea problemelor și îi încurajează pe manageri să stabilească

planuri de acțiune și date țintă de rezolvare a problemelor ;

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

În același timp, managementul prin obiective promovează:

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

Dezavantaje în aplicarea managementului prin obiective:

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

Eficiența managementului prin obiective depinde într-o foarte mare măsură de modul de stabilire a obiectivelor, respectiv:

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

Odată stabilite obiectivele urmează realizarea lor, astfel:

- * stabilirea principalelor activități menite să sprijine obiectivele;
- * clarificarea rolurilor și a legăturilor și desemnarea principalelor responsabilități pentru fiecare acțiune;
- * estimarea termenelor pentru realizarea fiecărei activități principale și a activităților secundare;
- * identificarea resurselor necesare pentru îndeplinirea fiecărei activități;
- * verificarea termenelor limită și modificarea planului de acțiune, în așa fel încât să existe suficientă flexibilitate pentru eventualele modificări.

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

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

Pentru ca managementul prin obiective să funcționeze, este necesar ca angajații să fie implicați efectiv în stabilirea obiectivelor. De asemenea, managerii trebuie instruiți în legătură cu principiile și procesele managementului prin obiective, precum și cu abilitățile necesare pentru asigurarea succesului implementării.

Aceasta metodă se bazează pe **determinarea riguroasă a obiectivelor societății**, de la Directorul general până la nivelul executanților, care participă nemijlocit la stabilirea lor. **Metoda mai are în vedere corelarea strânsă a recompenselor și a sancțiunilor cu nivelul realizării obiectivelor stabilite.** De asemenea, metoda se bazează pe individualizarea bugetelor de cheltuieli pe principalele subdiviziuni organizatorice și, în special, pe centrele de profit.

În concluzie, *sistemul de conducere prin obiective* este o metoda folosită și bazată pe **"determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanților, pe corelarea strânsă a recompenselor și respectiv a sancțiunilor cu nivelul realizării obiectivelor, precum și pe individualizarea bugetelor de cheltuieli pe principalele subdiviziuni organizatorice și în special pe centre de profit."**

CAPITOLUL II. PLANUL DE MANAGEMENT AL DIRECTORULUI GENERAL-instrument principal de conducere al SC RECONS SA.

Planul de management este instrumentul principal de conducere al SC RECONS SA pe perioada mandatului de 4 ani al Directorului General, respectiv 2017-2021 și **are la bază viziunea și strategia managerială a acestuia, asupra perspectivelor de evoluție ale SC RECONS SA.**

La elaborarea **Planului de management** s-a avut în vedere strategia de dezvoltare stabilită prin **Planul de administrare**, care reflectă politica generală a **Consiliului de Administrație** și anume aceea de a consolida poziția de lider a SC RECONS SA în raport cu celelalte companii de profil similar din județul Arad și de a continua să fie un factor de stabilitate pentru angajații săi, pentru familiile acestora, și totodată pentru cetățenii din municipiul Arad, respectiv clienții care beneficiază de serviciile oferite de SC RECONS SA.

Direcțiile de dezvoltare ale SC RECONS SA , definite și susținute prin obiectivele și criteriile de performanță ale Directorului General, urmăresc strategia elaborată de către Consiliul de Administrație prin **Planul de Administrare**, au la bază principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalii săi beneficiari (clienții arădeni), autoritățile locale, autoritățile de reglementare, organismele de control, angajații etc.

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

Având în vedere scopurile menționate anterior, **Planul de Management** devine alături de **Planul de Administrare, principalul document strategic și de conducere al SC RECONS SA.** , care cuprinde atât principiile directoare privind administrarea companiei în intervalul 2017-2021, cât și **obiectivele fundamentale, criteriile de performanță și prioritățile strategice** pe aceasta perioada.

2.1. SCURTĂ PREZENTARE A SOCIETĂȚII RECONS SA.

Societatea Comercială "RECONS" SA ARAD cu sediul în Arad B-dul Iuliu Maniu FN a fost înființată în anul 1996 prin reorganizarea Regiei Autonome de Locuințe și Localuri de sub autoritatea Consiliului Local Municipal Arad în baza Hotărârii nr. 114/27.11.1995 a CLM Arad.

Societatea are ca obiect principal de activitate "Lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale".

S.C. RECONS S.A. a evoluat pe parcursul timpului, diversificându-și obiectul de activitate și aria de acoperire a nevoilor consumatorilor prin serviciile pe care le oferă persoanelor fizice și juridice din Municipiul și județul Arad.

S.C. RECONS S.A. este certificată privind sistemul de management al calității din anul 2013, de către United Registrar of Systems Certification (URS Certificări România). S.C. RECONS S.A. a stabilit un sistem integrat de management al calității, mediului, securității și sănătății ocupaționale în conformitate cu cerințele standardelor SR EN ISO 9001:2008, SR EN ISO 14001:2005 ȘI SR OHSAS 18001:2008.

În anul 2014 prin Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 146/30 mai, S.C. RECONS S.A. i-a fost delegată gestiunea prin atribuire directă a concesiunii serviciului comunitar de utilitate publică pentru administrarea, amenajarea, întreținerea și exploatarea zonelor de agrement - Ștrandul Neptun și Patinoarul Municipal Arad.

Tot în anul 2014 prin Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 278/30 septembrie, S.C. RECONS S.A. a devenit operatorul serviciului comunitar de utilitatea publică pentru administrarea, întreținerea și exploatarea zonelor de parcare cu plată din Municipiul Arad, a parcărilor de reședință și a activității de ridicare a vehiculelor, prin concesiune.

2.2. CONSIDERAȚII GENERALE ASUPRA ACTIVITĂȚII SC RECONS SA

În prezent, S.C. RECONS S.A. oferă o gamă diversificată de produse și servicii:

- * Servicii de construcții civile și industriale – de la case particulare, sedii de firme și instituții, proiecte de consolidare și reabilitare în domeniul construcțiilor, izolații termice și hidrofuge.

Societatea dispune de personal calificat și de utilaje și echipamente (multe dintre ele uzate moral) necesare pentru a executa în condiții optime de calitate lucrările de construcții.

- * Servicii de instalații sanitare, termice și apa canal, S.C. RECONS S.A. dispune de un Dispecerat de intervenție atât pentru abonați cât și pentru alți clienți, la care se poate apela pentru rezolvarea problemelor privind instalațiile sanitare și termice precum și cele de apa - canal.

- * Servicii de tâmplărie din lemn – se execută la comandă o gamă diversificată de produse: uși, ferestre, rolete, obloane, mobilier de birou, mobilier de bucătărie,

recondiționări de mobilier vechi, împrejmuiri din lemn, porți din lemn;

* Servicii de tâmplărie PVC aluminiu și lemn stratificat– se confecționează uși și ferestre de o calitate superioară la prețuri fără concurență din materii prime și materiale de cea mai bună calitate. Termenul de execuție este de maximum 2 săptămâni de la lansarea comenzii.

* Servicii de confecții metalice – se realizează o gamă diversificată de produse: porți, garduri, uși, balustrade, rigole precum și alte diverse produse metalice la comanda clientului.

* Servicii de închiriere spații comerciale proprii în Municipiul Arad;

* Servicii pentru recreere și petrecerea timpului liber - Ștrandul Neptun și Patinoarul Arad.

* Servicii de administrare a parcarilor cu plată și a parcarilor rezidențiale din Municipiul Arad.

* Servicii de ridicări vehicule.

2.3. VIZIUNEA ȘI MISIUNEA SOCIETĂȚII

VIZIUNE – Mai aproape de client! Societatea RECONS S.A. își propune să devină o societate aproape de nevoile clienților. Ne dorim să oferim clienților noștri servicii de calitate, la un preț accesibil, în condiții de siguranță și de confort, sporite.

Principalul scop al societății este de a deveni leader local al calității în realizarea lucrărilor de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale, de întreținere și reparații instalații termice și sanitare de producție tâmplărie lemn, PVC și Al, respectiv de confecții metalice, pentru acest obiectiv este nevoie de re tehnologizare care poate fi realizata printr-un ajutor de minimis prin majorare de capital de către acționarul majoritar.

MISIUNE -Societatea are următoarea misiune declarată: **Calitate. Responsabilitate. Respect.**

Calitate- satisfacerea nevoilor clienților noștri la un standard ridicat reprezintă cel mai important deziderat. Ne dorim să oferim clienților noștri servicii de cea mai înaltă calitate, pentru că ei sunt cei mai importanți pentru noi. Ne interesează toate observațiile și nemulțumirile pe care le au pentru a reuși să îmbunătățim serviciile prestate.

Responsabilitate – Ne dorim să arătăm clienților un respect și o responsabilitate, sporite.

Respect – respectul față de client este cel mai important aspect al activității

unei companii care se respectă. Ne dorim să îmbunătățim permanent modul de comunicare al angajaților noștri astfel încât clientul să fie mulțumit.

2.4. CADRUL LEGAL DE REGLEMENTARE A ACTIVITĂȚII SOCIETĂȚII.

Prezentul **Plan de Management al SC RECONS SA** a fost elaborat în **spiritul practicilor și principiilor guvernantei corporative, reglementate prin Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.109/2011**, în scopul de a optimiza procesele și relațiile manageriale, precum și pe cele de administrare, constituite la nivelul Societății. În același timp, **Planul de Management al SC RECONS SA** se pliază în totalitate pe **legislația aplicabilă societăților comerciale din România**, coroborată cu legislația și reglementările existente în domeniul serviciilor comunitare de utilități publice în general, respectiv în domeniul serviciului comunitar de utilitate publică pentru administrarea, amenajarea, întreținerea și exploatarea zonelor de agrement - Ștrandul Neptun și Patinoarul Municipal Arad, serviciului comunitar de utilitate publică pentru administrarea, întreținerea și exploatarea zonelor de parcare cu plată din Municipiul Arad, a parcărilor de reședință, a activității de ridicare a vehiculelor în particular, precum și cu alte acte normative, respectiv:

- **Legea nr. 51 / 08.03.2006 a serviciilor comunitare de utilități publice**, cu modificările și completările ulterioare;

- **Ordonanța nr.71 din 29 august 2002** privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local

- **Hotărârea nr. 955/2004 din 15 iunie 2004** pentru aprobarea reglementărilor-cadru de aplicare a Ordonanței Guvernului nr. 71/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local

- **Hotărârea C.L.M. Arad nr. 278/30.09.2014** privind aprobarea studiului de fundamentare, stabilirea formei de delegare a gestiunii serviciului comunitar de utilitate publică Serviciul de administrare, întreținere și exploatare a zonelor de parcare cu plată din Municipiul Arad, a parcărilor de reședință și ridicări vehicule și aprobarea documentației de atribuire a serviciului public către operatorul SC RECONS SA Arad

- **Hotărârea C.L.M. Arad nr. 146/30.05.2014** privind atribuirea directă către SC RECONS SA Arad și aprobarea documentației de atribuire directă prin concesiune a serviciului comunitar de utilitate publică pentru administrarea, amenajarea, întreținerea și exploatarea zonelor de agrement Ștrandul Neptun și Patinoarul Municipal Arad

- **Legea 31/1990** privind societățile comerciale;

- **OUG nr. 109/30.11.2011** privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;
- **Actul constitutiv** al SC RECONS SA actualizat și aprobat la zi ;
- **Legea nr. 448/2006**, republicată în anul 2008 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap
- **Legea nr. 544/2001** privind liberul acces la informațiile de interes public;

2.5. PRINCIPIILE DIRECTOARE PRIVIND MANAGEMENTUL LA SC RECONS SA

Managementul **SC RECONS SA** pe perioada mandatului Directorului General, respectiv 2017-2021 va viza pe de-o parte **continuarea demersurilor de modernizare și re tehnologizare a societății**, în vederea furnizării unor servicii de calitate superioară pentru consumatori, respectiv a unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății, iar pe de altă parte, **armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative elaborate de către Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) și cu Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.**

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

4.1 Relația cu clienții (beneficiarii) va avea la bază următoarele **linii directoare**:

- **Sporirea calității serviciilor prestate / lucrărilor executate** - pe de o parte se va realiza o îmbunătățire calitativă a serviciilor prestate/ lucrărilor executate, ca urmare a unor investiții în achiziția de echipamente tehnologice noi (utilaje, mașini, instalații de lucru) și a modernizării spațiilor de lucru, iar pe de altă parte se va realiza o monitorizare atentă a modului de interacțiune a angajaților cu clienții (beneficiarii), în vederea sancționării comportamentelor care dăunează imaginii organizației;

- **Transparentizarea fluxurilor comunicaționale** - se va stabili un interval de timp al personalului cu funcții de conducere care va trebui să primească clienții în audiență;

- **Soluționarea promptă a reclamațiilor** - îmbunătățirea interacțiunii cu clienții, utilizând sistemul de evaluare pentru angajații care depun eforturi în direcția îmbunătățirii relației cu clienții;

- **Confidențialitate** –cu privire la datele cu caracter personal al clienților;
- **Performanță** – pornind de la sistemul de evaluare a performanțelor personalului societății, pentru posturile care presupun interacțiunea cu clientul;

4.2 Relația cu administratorii va avea la bază următoarele linii directoare:

- **Transparență și comunicare** - semestrial va fi înaintat Consiliului de Administrație un raport de activitate al Directorului General, prin intermediul căruia se va monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de management, vor fi prezentate principalele decizii strategice adoptate la nivelul societății și va fi înaintat un plan de acțiune sintetic cu obiectivele din planul de management ce urmează a fi îndeplinite în perioada următoare;

- **Management participativ** – deciziile strategice ce cad în sarcina directorului general vor fi adoptate cu avizul consultativ al Consiliului de Administrație, instituindu-se astfel la nivelul societății o manieră de lucru modernă, colaborativă;

- **Implicare activă** – acționarii vor fi consultați cu privire la schemele de compensare practicate în cazul disponibilizărilor sau în cazul situațiilor prevăzute de lege.

4.3. Relația cu angajații va avea la bază următoarele linii directoare:

- **Stabilitate și motivare** – angajații vor fi motivați în mod pozitiv să desfășoare o activitate de calitate, va fi menținut un climat organizațional favorabil performanței, și vor fi acordate stimulente extra salariale de care vor beneficia în viitor angajații societății și familiile acestora;

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

- **Armonizarea intereselor** – vor fi organizate întâlniri lunare între administratori și liderii de sindicat, în vederea apropierii managementului de execuție și adoptării unor măsuri operative de a veni în întâmpinarea nevoilor exprimate de către angajați.

4.4. Relația generală cu părțile interesate va avea la bază următoarele linii directoare:

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

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

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

CAPITOLUL III. STAREA ACTUALĂ A PATRIMONIULUI SC RECONS SA.
REZULTATE ECONOMICO-FINANCIARE INREGISTRATE ÎN ULTIMII
3 ANI, 2014-2016

3.1. STAREA ACTUALĂ A PATRIMONIULUI SOCIETĂȚII RECONS SA

Societatea deține următoarele terenuri:

Localizare	Suprafața, mp	Extras CF
Arad, Str. Clujului nr. 6-8	2.323	318977 Arad
Total teren	2.323	

Principalele construcții din patrimoniu sunt localizate după cum urmează:

Denumire	Localizare	Extras CF
Sediu	Arad, Bd. Iuliu Maniu FN	312505 Arad
Depozit	Str. Lungă, FN	303988 Arad
Spațiu comercial	Str. Clujului nr. 194, bl.73a/1,ap.17, parter	09320 C1-U6 Arad
Spațiu comercial	Aurel Vlaicu nr. 60-76,bl. U6, ap. 19	302116 C1-U12 Arad
Spațiu comercial	Clujului nr. 194, bl.73/a, ap18, parter	309320 C1-U5
Spațiu comercial	P-ța Spitalului nr. 1/5, bl. 5, ap. 34	300927 Arad
Spațiu comercial	B-dul Revoluției nr.8, bl. 8, parter	310734 C1-U5 Arad
Spațiu comercial	Str.Pionierilor nr.44, bl. 81/a/1, ap. 18	301213 C1-U5 Arad
Spațiu comercial	C.A.Vlaicu bl.Z26, ap. 28, parter	49879 Arad
Spațiu comercial	Str. Pionierilor nr. 44, bl. 81/a/1, ap.17	301213 C1-U5 Arad
Spațiu comercial	Str. Clujului nr. 198, bl.82/a/2, ap. 18	60742 Arad
Spațiu comercial	Str. Clujului nr. 198, bl.82/a//1 ap.17	301074 C1-U9 Arad
Spațiu comercial	C.A.Vlaicu bl. 6, sc. B, ap. 25, parter	302774 Arad
Spațiu comercial	B-dul. Revoluției nr.4, bl. 4, ap.13	304749 C1-U3 Arad
Spațiu comercial	C.A.Vlaicu bl. Z20,ap. 34	306900 C1-U1 Arad
Locuință de servicii	B-dul Dragalina nr. 18, bl. 33, ap. 25	300170 C1-U9 Arad
Locuință de servicii	Str. L. Rebreanu nr. 92-98, bl. 100, ap.7	64499 Arad

Locuință de servicii	Str. L. Rebreanu nr. 92-98, bl. 100, ap. 8	64500 Arad
Locuință de servicii	Str. L. Rebreanu nr. 92-98, bl. 100, ap. 9	64501 Arad
Locuință de servicii	Str. L. Rebreanu nr. 92-98, bl. 100, ap. 10	64502 Arad
Locuință de servicii	Str. L. Rebreanu nr. 92-98, bl. 100, ap. 11	64503 Arad
Locuință de servicii	Str. L. Rebreanu nr. 92-98, bl. 100, ap. 12	64504 Arad

3.2. ANALIZA SWOT A ACTIVITĂȚII S.C. RECONS S.A.

Elaborarea unei strategii care urmărește eficientizarea activității societății, impune realizarea unei panorame asupra punctelor slabe și a celor forte ale societății, care se poate realiza prin intermediul analizei SWOT.

Acronimul SWOT se referă la punctele tari (Strenghts), punctele slabe (Weaknesses), oportunități (Opportunities) și amenințări (Threats).

Punctele tari se referă la mediul intern și reprezintă resursele și capacitățile de care societatea dispune și care sunt superioare celor deținute de alte societăți similare.

Punctele slabe se referă la mediul intern și reprezintă resursele și capacitățile insuficiente sau de o calitate inferioară celor deținute de alte societăți similare.

Oportunitățile se referă la mediul extern și reprezintă suma evoluțiilor favorabile ale mediului extern societății, care poate îmbrăca forme extrem de diferite plecând de la schimbările legislative, integrarea europeană și posibilitatea oferită comunității de a se dezvolta într-o formă superioară pe ansamblu sau pe domenii de interes.

Amenințările se referă la mediul extern și reprezintă evoluții defavorabile ale acestuia privite în ansamblu, care pot îmbrăca forme extrem de diferite, plecând de a schimbările de mentalitate, lacunele legislative și evoluții economice negative sau instabile care afectează capacitatea societății de a atinge obiectivele strategice pe care și le-a propus.

Tabel nr. 7 Analiza SWOT a activității S.C. RECONS S.A.

Puncte forte	Puncte slabe
- activitatea societății se desfășoară în clădiri proprietate personală; - personalul societății are calificarea necesară postului pe care îl ocupă;	- starea tehnică a mijloacelor fixe; - dotarea spațiilor de muncă (de lucru); - pregătirea profesională a din punct de vedere al sistemului de comunicare nu

- societatea deține spații ce pot fi utilizate pentru creșterea veniturilor; - societatea are o relație de colaborare pe baze corecte și de echilibru cu Primăria Arad; - pregătirea și experiență de conducere a managementului societății.	- este adecvată realităților actuale; - bază de date cu privire la activitatea de resurse umane nu este actualizată; - dosarele personale ale angajaților nu conțin întotdeauna fișa postului; - structura organizatorică folosită până în iunie 2017 nu respecta normele de organizarea a muncii și de repartizare a sarcinilor; - compania nu are o cultură organizațională suficient de dezvoltată; - compania nu are dezvoltat un sistem de motivare financiar și non financiar adecvat.
Oportunități	Amenințări
- strategia de dezvoltare a serviciului comunitar de utilitate publică la nivel național și European; - Societatea este inclusă în strategia de dezvoltare a municipiului Arad; - acordare unui ajutor de minimis de la acționarul majoritar respectiv autoritatea locală - creșterea costurilor cu lucrările executate de către societățile concurente	- dezvoltarea rapidă a societăților din domeniul privat care au același obiect de activitate ca cel al SC RECONS SA; - criza economică; - creșterea populației cu venituri reduse sau fără venituri (pensionari, șomeri); - concurența efectuată de societățile din Arad cu același obiect de activitate

Eliminarea sau reducerea punctelor slabe presupune stabilirea unei strategii coerente și a unor direcții de acțiune care să fie adecvate și adaptate obiectivelor companiei, mediului în care se desfășoară activitatea.

3.3. SITUAȚIA ECONOMICI-FINANCIARĂ A SC RECONS SA PE ANII 2014-2016

Situațiile financiare anuale sunt destinate să satisfacă nevoile comune de informare ale utilizatorilor interni și externi. Informațiile oferite de situațiile financiare trebuie să reproducă fidel realitatea tranzacțiilor și evenimentelor survenite pe parcursul perioadei de raportare, dar și să furnizeze informații prin care să se poată

aprecia eficiența managementului în gestionarea resurselor entității, a surselor de finanțare disponibile, riscurile la care entitatea este expusă prin acțiunea factorilor de mediu sau prin acțiunea managerilor.

Vă supunem atenției studiul situațiilor financiare la SC RECONS SA , în care vom descifra realitatea existentă rezultată în urma calculului unor indicatori de analiză.

3.3.1. ANALIZA REZULTATULUI EXERCITIULUI

Rezultatul exercitiului reprezintă indicatorul de sinteză cel mai reprezentativ privind situația economico-financiară pentru orice unitate economică. El se determină ca diferență dintre veniturile realizate din orice sursă de o întreprindere și cheltuielile efectuate pentru realizarea acestora într-un exercițiu financiar.

Rezultatul exercitiului = Total venituri – Total cheltuieli

În perioada analizată firma a înregistrat pierderi. Evoluția rezultatului exercitiului în perioada analizată se prezintă astfel:

Tabel nr. 1. Evoluția rezultatului exercitiului în perioada 2014 – 2016

Indicatori	2014	2015	2016
1. Venituri totale	5.259.426 lei	6.491.949 lei	9.756.606 lei
2. Cheltuieli totale	6.045.355 lei	6.617.023 lei	10.135.783 lei
3. Impozit profit	0	0	334.670 lei
4. Rezultatul exercitiului	- 785.929 lei	- 125.074 lei	- 713.847 lei

Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare și BVC-bugetul de venituri și cheltuieli

Din tabelul prezentat se observă că SC RECONS SA a înregistrat pierderi în perioada analizată.

Aparent pierderea înregistrată cunoaște o diminuare în perioada analizată, lucru care poate însemna o mai bună gestionare a resurselor. Analizând cele două structuri ale rezultatului se poate constata:

- veniturile realizate au avut o evoluție crescătoare
- cheltuielile efectuate au avut o evoluție crescătoare

Pentru a explica în detaliu evoluția rezultatului trebuie să analizăm structurile de venituri realizate și cheltuielile efectuate pentru realizarea acestora.

3.3.2. ANALIZA PRINCIPALELOR VENITURI

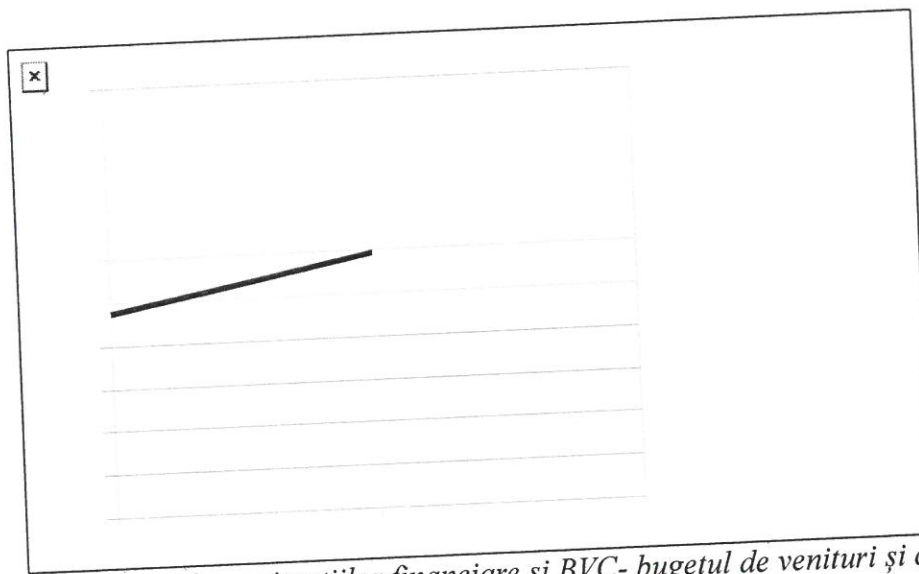
Veniturile reprezintă creșteri ale beneficiilor economice înregistrate pe parcursul perioadei contabile sub formă de intrări sau creșteri ale activelor sau descreșteri ale datoriilor, care se concretizează în creșteri ale capitalurilor proprii, altele decât cele rezultate din contribuții ale acționarilor. Principalele venituri realizate de SC RECONS SA sunt veniturile aferente cifrei de afaceri netă.

Cifra de afaceri netă reprezintă totalitatea veniturilor realizate din livrările de bunuri și prestări de servicii și alte venituri din exploatare, mai puțin reducerile comerciale acordate clienților. Prin reglementările contabile în vigoare în cifra de afaceri se mai includ și veniturile din subvenții de exploatare aferente cifrei de afaceri.

Grafic nr.1. Dinamica cifrei de afaceri la SC RECONS SA

Am constatat următoarele valori ale cifrei de afaceri nete, astfel:

- în anul 2014: 4.757.416 lei
- în anul 2015: 5.940.258 lei
- în anul 2016: 6.303.262 lei



Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare și BVC- bugetul de venituri și cheltuieli

Observăm că în perioada analizată cifra de afaceri are un trend ascendent. Este interesant de analizat componența cifrei de afaceri:

Tabel nr. 2. Componenta cifrei de afaceri nete în perioada 2014 – 2016

Indicatori	2014		2015		2016	
	Valoare	Procent	Valoare	Procent	Valoare	Procent
Producția vândută (lei)	4.757.416	100 %	5.939.245	99,98 %	6.302.403	99,98 %
Venituri din vânzarea mărfurilor (lei)	0	0 %	1.013	0,02 %	859	0,02 %
Total cifra de afaceri (lei)	4.757.416	100 %	5.940.258	100%	6.303.262	100%

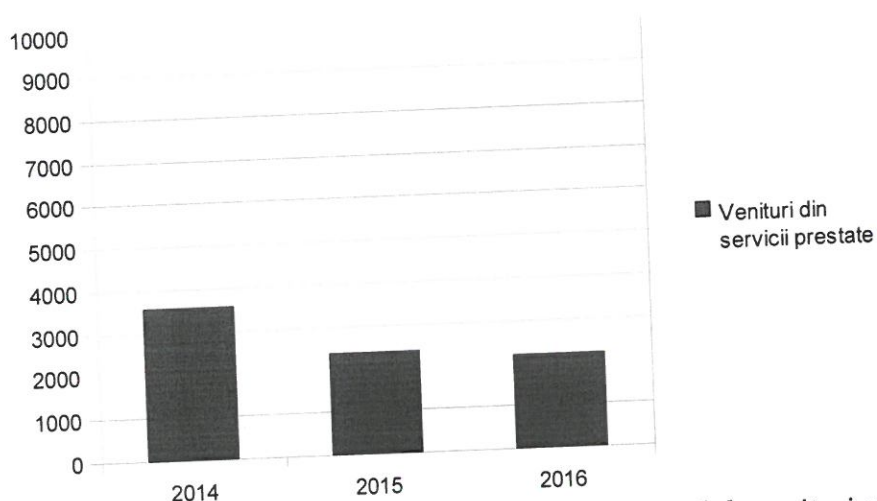
Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare și BVC- bugetul de venituri și cheltuieli

Din datele prezentate rezultă că în perioada analizată se constată un trend ascendent al veniturilor din activitatea de bază.

a. Analiza veniturilor din prestări servicii

Grafic nr. 2 Dinamica veniturilor din prestări servicii în perioada 2014 – 2016

- în anul 2014: 3.556.000 lei
- în anul 2015: 2.396.000 lei
- în anul 2016: 2.183.000 lei



Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare și BVC-bugetul de venituri și cheltuieli

Din tabelul prezentat se observă că veniturile realizate din activitățile de prestări servicii au o tendință de scădere în perioada 2014-2016.

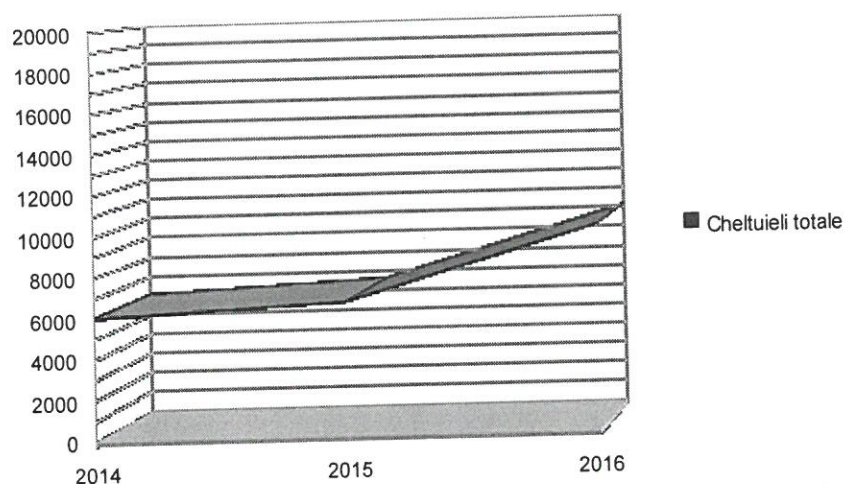
3.3.3. ANALIZA PRINCIPALELOR CHELTUIELI

Cheltuielile reprezintă diminuări ale beneficiilor înregistrate pe parcursul perioadei contabile sub formă de ieșiri sau scăderi ale valorii activelor sau creșteri ale datoriilor, care se concretizează în reduceri ale capitalurilor proprii altele decât cele rezultate din distribuirea acestora către acționari. Altfel spus cheltuielile entității reprezintă valori plătite sau de plătit pentru consumul de stocuri și servicii prestate, cheltuieli de personal, executarea unor obligații legale sau contractuale etc. În categoria cheltuielilor se mai includ și pierderile rezultate sau nu ca urmare a activității curente a entității, provizioanele, amortizările și ajustările pentru deprecieri sau pierdere de valoare.

Grafic nr.4. Dinamica cheltuielilor totale la SC RECONS SA

Am constatat următoarele valori ale cheltuielilor totale, astfel:

- în anul 2014: 6.045.355 lei
- în anul 2015: 6.617.023 lei
- în anul 2016: 10.135.783 lei



Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare și BVC- bugetul de venituri și cheltuieli

Observăm că în perioada analizată cheltuielile totale au un trend ascendent.

Pentru a face o analiză detaliată a cheltuielilor trebuie să prezentăm structura acestora în perioada analizată.

Tabel nr.4. Structura cheltuielilor în perioada 2014-2016

Indicatori	2014		2015		2016	
	Valoare	Procent	Valoare	Procent	Valoare	Procent
Cheltuieli de exploatare (lei)	6.044.233	99,98%	6.611.551	99,91%	10.135.783	100%
Cheltuieli financiare (lei)	1.122	0,02%	5.472	0,09%	0	0%
Total cheltuieli (lei)	6.045.355	100%	6.617.023	100%	10.135.783	100%

Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare și BVC- bugetul de venituri și cheltuieli

Din datele prezentate în perioada analizată se constată un trend ascendent al cheltuielilor din exploatare și o pondere mare a acestora în total cheltuieli (circa 99%). Pentru o activitate economică desfășurată în condiții normale această pondere mare a cheltuielilor de exploatare este justificată cu respectarea unor proporții ale structurilor în funcție de obiectul de activitate.

Tabel nr.5. Structura cheltuielilor de exploatare în perioada 2014-2016

Indicatori	2014		2015		2016	
	Valoare	Procent	Valoare	Procent	Valoare	Procent
Cheltuieli cu materiile prime și materialele consumabile	1.988.466	32,89%	1.171.524	17,71%	1.246.014	12,29%
Alte cheltuieli materiale	64.545	1,06%	219.715	3,32%	179.229	1,76%
Cheltuieli cu energia și apa	461.491	7,63%	808.221	12,24%	637.369	6,28%
Reduceri comerciale primite	0	0%	-189	0%	-374	0%
Cheltuieli cu personalul	1.854.749	30,68%	2.602.348	39,36%	3.040.585	29,99%
Cheltuieli cu amortizarea imobilizărilor	173.447	2,86%	185.317	2,80%	183.718	1,81%
Ajustări de valoare privind activele circulante	0	0%	132	0%	34.147	0,33%
Cheltuieli privind prestațiile externe	1.383.817	22,89%	1.391.769	21,05%	1.437.993	14,18%
Cheltuieli cu alte	100.331	1,65%	175.917	2,66%	352.573	3,47%

impozite, taxe și vărsăminte așimilate						
Alte cheltuieli	17.387	0,28%	56.797	0,85%	3.024.529	29,84%
Total cheltuieli de exploatare	6.044.233	100%	6.611.551	100%	10.135.783	100%

Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare și BVC-Bugetul de venituri și cheltuieli

Din tabelul prezentat mai sus se observă că în perioada analizată principalele categorii de cheltuieli sunt reprezentate de:

- cheltuielile cu materialele consumabile
- cheltuielile cu personalul
- cheltuielile privind prestațiile externe

a. Analiza cheltuielilor cu materialele consumabile

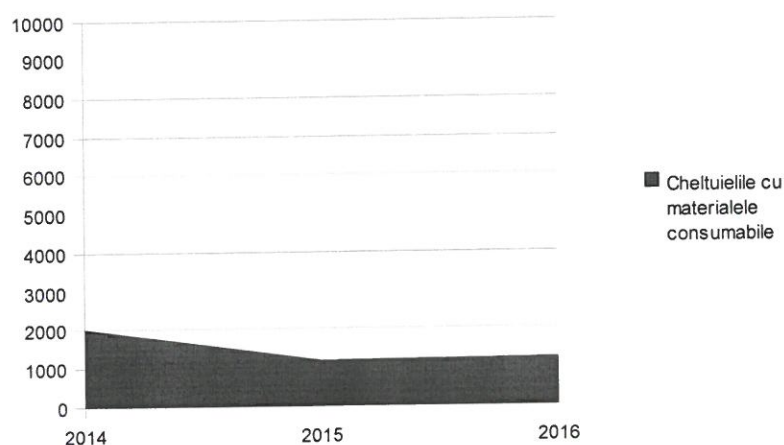
Cheltuielile cu materialele consumabile au în medie un procent de 20,96% în totalul cheltuielilor.

Având în vedere obiectul de activitate – de executări de lucrări / prestări servicii – ponderea este mică.

Dinamica cheltuielilor cu materialele consumabile la SC RECONS SA în perioada 2014-2016

Am constatat următoarele valori ale cheltuielilor cu materialele consumabile efectuate, astfel:

- în anul 2014: 1.988.466 lei
- în anul 2015: 1.171.524 lei
- în anul 2016: 1.246.014 lei



Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare și BVC-bugetul de venituri și cheltuieli

Având în vedere graficul de mai sus, se constată o tendință de scădere a valorii cheltuielilor cu materialele consumabile.

b. Analiza cheltuielilor cu personalul

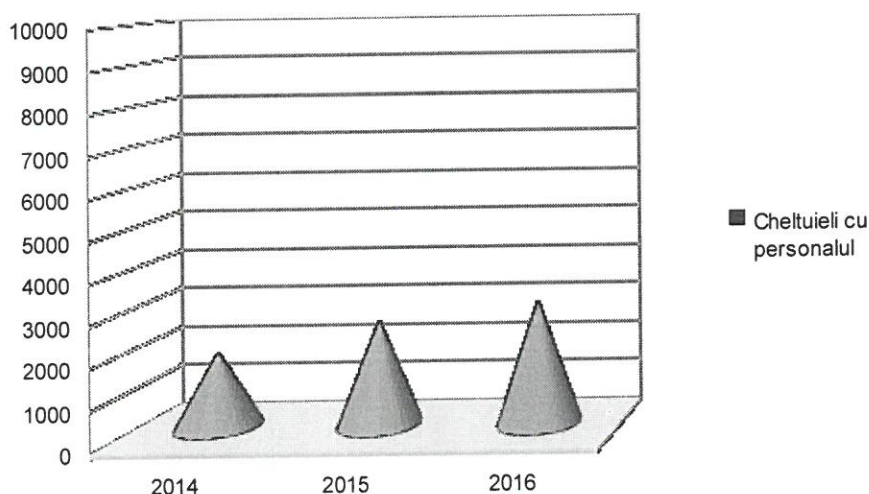
Cheltuielile cu personalul au o pondere în totalul cheltuielilor, de aproximativ 33,34%.

Având în vedere obiectul de activitate – de executări de lucrări / prestări servicii – ponderea este justificată.

Dinamica cheltuielilor cu personalul la SC RECONS SA

Am constatat următoarele valori ale cheltuielilor cu personalul efectuate, astfel:

- în anul 2014: 1.854.749 lei
- în anul 2015: 2.602.348 lei
- în anul 2016: 3.040.585 lei



Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare și BVC- bugetul de venituri și cheltuieli

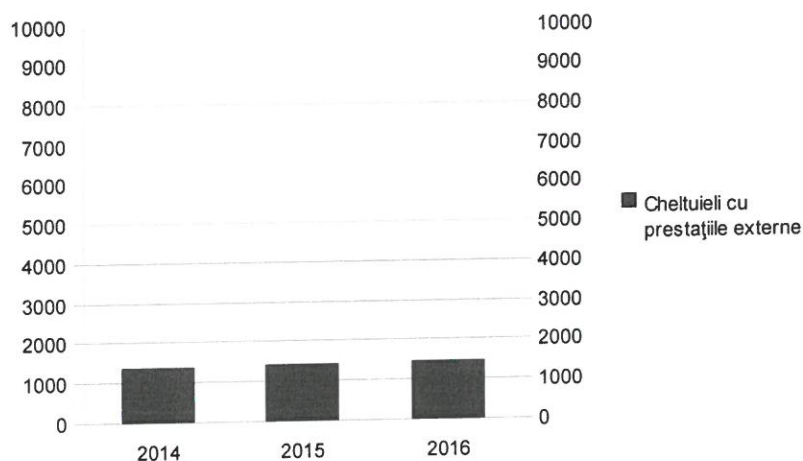
Valoarea cheltuielilor cu personalul are o tendință de creștere în perioada 2014-2016.

Cheltuielile salariale sunt cheltuielile ocazionate de plata salariilor către angajații unității. Creșterea salariilor se poate datora măririi numărului de angajați și a modificării structurii salariaților, în sensul că ponderea salariaților cu studii medii și superioare crește sau gradul de calificare al salariaților crește, toate acestea constituind elemente esențiale în creșterea salariilor individuale și implicit a cheltuielilor salariale.

Grafic nr. 6. Evoluția cheltuielilor privind prestațiile externe la SC RECONS SA

Am constatat următoarele valori ale cheltuielilor cu prestațiile externe, astfel:

- în anul 2014: 1.383.817 lei
- în anul 2015: 1.391.769 lei
- în anul 2016: 1.437.993 lei



Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare și BVC- bugetul de venituri și cheltuieli

Conform graficului se constată o tendință de creștere a cheltuielilor cu prestațiile externe în perioada 2014-2016.

c. Analiza cheltuielilor cu amortizarea

Cheltuielile cu amortizarea sunt cheltuieli neplătite cu o pondere mică în totalul cheltuielilor de exploatare (de aproximativ 2,49%). Acestea ajută întreprinderea să realizeze recuperarea investițiilor realizate în perioada precedentă.

3.3.4. ANALIZA INDICATORILOR DE SINTEZĂ

a. Analiza productivității muncii

Productivitatea muncii se exprimă ca raport între veniturile realizate în cursul exercițiului (venituri din exploatare sau cifră de afaceri) și numărul mediu de salariați.

Vom considera în analiză veniturile din exploatare totale și vom calcula productivitatea medie a muncii anuală.

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

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

Productivitatea reprezintă capacitatea muncii de a crea o anumită cantitate de valori de întrebuințare într-o unitate de timp reflectând în ultimă instanță eficiența cu care este cheltuită o cantitate de muncă.

Tabel nr.7 Evoluția productivității muncii la SC RECONS SA

Indicatori	2014		2015		2016	
	Valoare	Procent	Valoare	Procent	Valoare	Procent
Venituri din exploatare (lei)	5.257.434	100%	6.487.535	123,39%	9.756.493	150,38%
Număr de salariați	57	100%	84	147,36%	85	101,19%
Productivitate anuală	92.235,68	100%	77.232,55	83,73%	114.782,27	148,61%

Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare și BVC-bugetul de venituri și cheltuieli

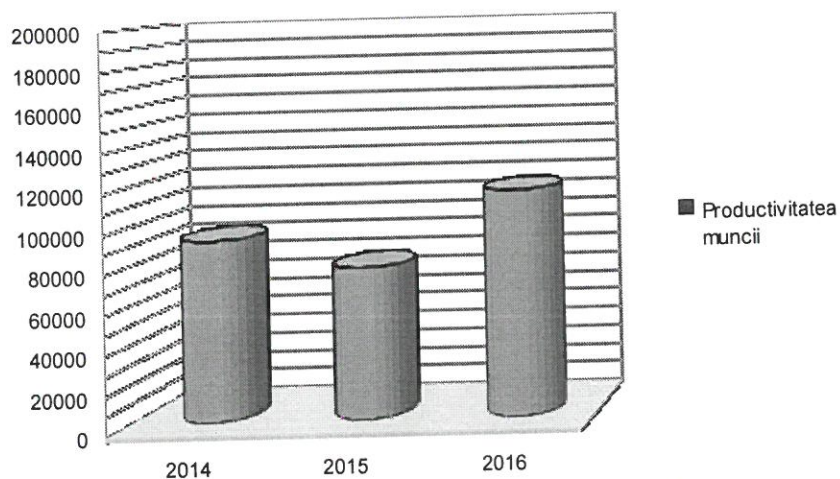
În anul 2015 productivitatea muncii a scăzut cu 16,27% față de anul 2014.

În anul 2016 productivitatea muncii a crescut cu 48,61% față de anul 2015, în special datorită creșterii veniturilor din exploatare.

Grafic nr. 7. Evoluția productivității muncii la SC RECONS SA

Am constatat următoarele valori ale productivității muncii , astfel:

- în anul 2014: 92.235,68 lei
- în anul 2015: 77.232,55 lei
- în anul 2016: 114.782,27 lei



Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare și BVC - bugetul de venituri și cheltuieli

Se constată că în perioada analizată valoarea cea mai mare productivității muncii a fost în anul 2016 în comparație cu anii anteriori, respectiv anii 2014 și 2015.

Analiza productivității muncii trebuie corelată cu dinamica cheltuielilor de personal.

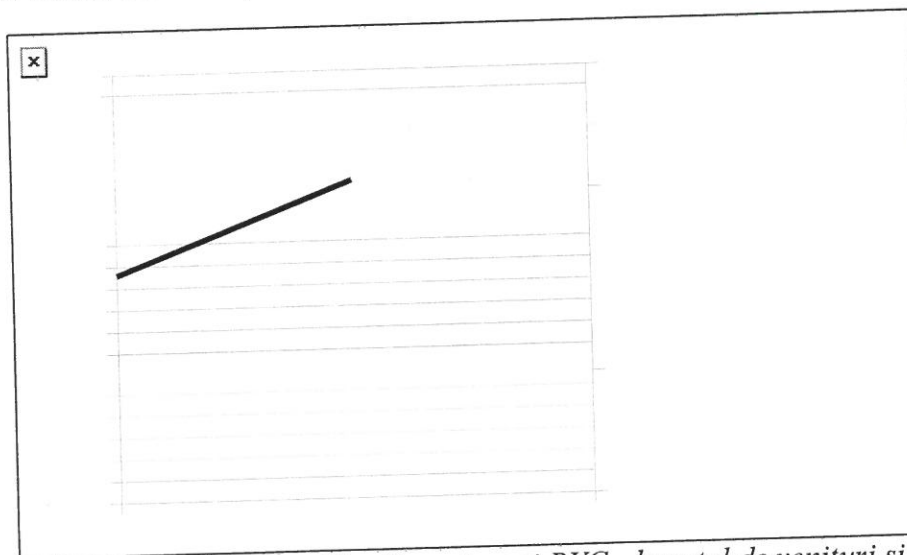
Grafic nr. 7 Evoluția comparativă a cheltuielilor de personal și a productivității muncii la SC RECONS SA

Am constatat următoarele valori ale cheltuielilor cu personalul efectuate, astfel:

- în anul 2014: 1.854.749 lei
- în anul 2015: 2.602.348 lei
- în anul 2016: 3.040.585 lei

Am constatat următoarele valori ale productivității muncii , astfel:

- în anul 2014: 92.235,68 lei
- în anul 2015: 77.232,55 lei
- în anul 2016: 114.782,27 lei



Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare și BVC - bugetul de venituri și cheltuieli

b. Analiza stării mijloacelor fixe

Analiza stării mijloacelor fixe se poate realiza cu ajutorul indicatorului coeficientul amortizărilor.

$$\text{Coeficientul amortizărilor} = \frac{\text{Amortizare imobilizărilor corporale totală}}{\text{Valoare brută a imobilizărilor corporale}}$$

Tabel nr. 10 Calculul coeficientului amortizărilor

Indicatori	2014	2015	2016
Amortizare totală imobilizări corporale	705.961	876.866	954.001
Imobilizări corporale - total (valoare brută)	7.415.902	7.446.532	4.573.441
Coeficientul amortizărilor	0,10	0,12	0,21

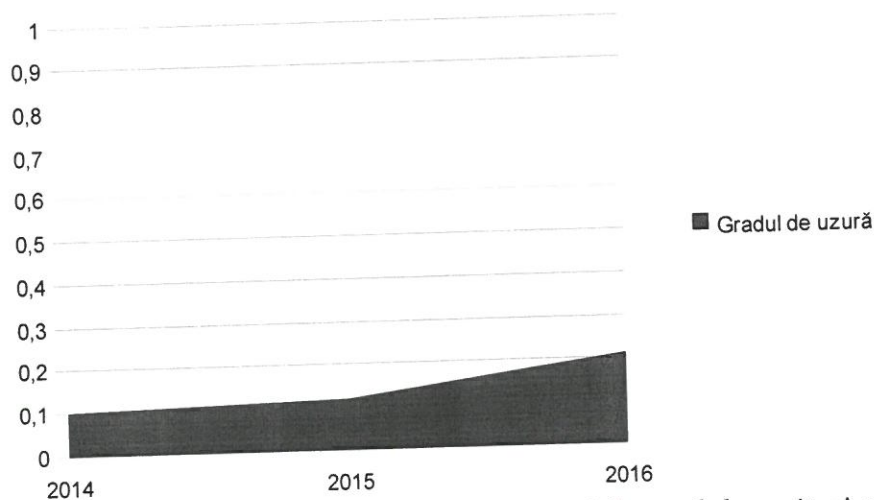
Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare

Din analiza indicatorului se observă că acesta are o evoluție nefavorabilă fiind un coeficient crescător în dinamică, acesta indicându-ne că mijloacele fixe din întreprindere suferă un proces de îmbătrânire, iar politica de investiții este deficitară.

Grafic nr. 10. Evoluția gradului de uzură la SC RECONS SA

Am constatat următoarele valori ale gradului de uzură , astfel:

- în anul 2014: 0,10
- în anul 2015: 0,12
- în anul 2016: 0,21



Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare și BVC-bugetul de venituri și cheltuieli

Din tabelele prezentate se observă că procesul de îmbătrânire este accentuat, uzura fizică și morală este mare, ceea ce are efecte nefavorabile asupra productivității și asupra serviciilor realizate de firmă (calitate inferioară) și, nu în ultimul rând, asupra prețului de cost mare (consumuri mari de resurse: combustibili, piese de schimb, etc.)

CAPITOLUL IV. VIZIUNE ȘI PRINCIPII GENERALE DE MANAGEMENT.
OBIECTIVE FUNDAMENTALE ȘI PRIORITĂȚI STRATEGICE.
INDICATORI ȘI CRITERII DE PERFORMANȚĂ.

Redam, încă de la începutul prezentei lucrări, **obiectivele și prioritățile strategice din Planul de administrare al SC RECONS SA, stabilite de către Consiliul de Administrație și aprobate de către Adunarea Generală a Acționarilor, deoarece ele au un caracter obligatoriu** pentru întreaga politică de management a directorului general și bineînțeles a salariaților întregii societăți, pe care o vom detalia, cuantifica și implementa pe fiecare componentă organizatorică în cei 4 ani de mandat.

4.1. VIZIUNE ȘI PRINCIPII GENERALE DE MANAGEMENT

Prezentul **Plan de Management** va avea în vedere respectarea **obiectivelor și priorităților** stabilite de către Consiliul de Administrație, care vizează consolidarea **viziunii SC RECONS SA asupra activității de bază pe care o desfășoară**.

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

Capacitatea de a gândi strategic este o calitate indispensabilă unui adevărat manager (lider).

Cele 6 elemente esențiale ale gândirii strategice sunt:

1. Anticipare

Majoritatea liderilor se concentrează asupra evenimentelor imediat următoare, acestora lipsindu-le deseori "viziunea periferică". Acest lucru are un efect negativ asupra companiei, deoarece le permite competitorilor să detecteze mai ușor cursul viitor al evenimentelor.

Pentru a anticipa corect evenimentele viitoare, un lider trebuie:

- să privească dincolo de granițele propriei companii
- să caute în mod permanent noi informații din industrie

2. Gândirea critică

Gândirea critică implică punerea la îndoială a tuturor informațiilor cunoscute.

Pentru a putea gândi în mod critic, un lider trebuie:

- să reformuleze problemele pentru a ajunge la cauzele reale ale acestora
- să pună la îndoială convingerile și mentalitățile curente, inclusiv pe cele personale

- să descopere manipulările și ipocriziile din deciziile organizaționale

3. Interpretarea

Un lider cu gândire strategică nu ia decizii pripite. Acesta sintetizează informațiile primite din surse multiple și își creează propriul punct de vedere. Pentru a ajunge la această performanță, acesta trebuie:

- să caute tipare în surse multiple de informații și să își încurajeze angajații să facă la fel
- să pună la îndoială prezumțiile și să testeze mai multe ipoteze simultan

4. Luarea deciziilor

Pentru a lua deciziile bune, un lider trebuie:

- să învețe cum să pună în balans calitatea, rigoarea, viteza de reacție și agilitatea.
- să adopte o poziție, chiar dacă dispune de informații incomplete sau primește feedback-uri diferite

5. Punerea de acord

Aprobările unanime sunt rare. Din acest motiv, un lider strategic trebuie să cultive dialogul, să pună bazele încrederii reciproce și să știe cum să atragă parteneri cheie. Pentru a reuși toate aceste lucruri, acesta trebuie:

- să înțeleagă planurile ascunse ale partenerilor
- să aducă în discuție chestiunile dificile, chiar dacă este neplăcut
- să evalueze toleranța la risc și să ofere sprijinul necesar

6. Învățarea

Pe măsură ce compania crește, feedback-ul sincer este din ce în ce mai greu de obținut. Având în vedere că acesta este un element esențial al oricărei companii, un lider strategic trebuie:

- să încurajeze și să exemplifice exprimarea sinceră
- să schimbe rapid direcția, imediat ce își dă seama că aceasta este greșită
- să învețe atât din experiențele reușite, cât și din cele nereușite.

Viziunea de management aferentă **Planului de Administrare**, este focalizată pe respectarea unor **principii fundamentale de management corporativ**, premisă a maximizării eficienței și eficacității **SC RECONS SA**, pentru perioada **2017-2021**:

* **Principiul managementului participativ** – Este necesară crearea și menținerea, la nivel formal sau informal, a organismelor de management participativ în cadrul **SC RECONS SA** și anume:

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

- *reglementarea relațiilor cu stakeholderii* prin implementarea principiilor guvernanței corporative, reglementate prin O.U.G. nr. 109 din 30 Noiembrie 2011;
- *consultarea salariaților folosind chestionare de feedback*, cu privire la principalele decizii cu impact în zona de resurse umane.

*** Principiul supremației obiectivelor** - *corespunzător ierarhiei și a obiectivelor stabilite este nevoie să se stabilească ierarhia și dimensiunile subdiviziunilor organizatorice, ceea ce duce la concentrarea principalelor resurse umane din societate în sectoarele de muncă cele mai importante.*

Acest principiu va fi implementat, în baza prezentului **Plan de Administrare**, prin 2 categorii de acțiuni:

- *Formalizarea sistemului categorial de obiective organizaționale* prin introducerea unui set de documente previzionale, care va include cel puțin următoarele: Strategia globală de dezvoltare; Planul de administrare al Societății; Planul de management al Societății; Strategii de dezvoltare la nivelul entităților funcționale cheie (resurse umane, informatizare, investiții etc.).

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

*** Principiul apropierii managementului de execuție** – *reducerea numărului de niveluri ierarhice la minim.* Principiul va fi implementat prin reorganizarea structurală care va conduce la optimizarea numărului de niveluri ierarhice, în raport cu obiectivul de activitate al Societății și cu elementele de cultură organizațională ce o caracterizează.

De asemenea, ponderile medii ierarhice la nivelul fiecărui compartiment funcțional sau de producție sunt actualmente bine echilibrate.

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

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

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

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

4.2. OBIECTIVE FUNDAMENTALE ALE MANAGEMENTULUI SOCIETĂȚII PE PERIOADA DE MANDAT DE 4 ANI A DIRECTORULUI GENERAL

Orizontul 2017-2021 urmărește continuarea liniei de dezvoltare a Societății prin **consolidarea obiectivelor strategice** pe care **SC RECONS SA** și le-a asumat în ultimii ani, reflectând atât valorile companiei, cât și țintele generale de performanță economică, după cum urmează:

1. **Supravegherea atentă a serviciului de administrare, întreținere și exploatare a zonelor de parcare cu plată din municipiul Arad, a parcărilor de reședință și ridicări vehicule, precum și a serviciului comunitar de utilitate publică pentru administrarea, amenajarea, întreținerea și exploatarea zonelor de agrement Ștrandul Neptun și Patinoarul municipal Arad**

2. **Exploatarea optimă a activității de construcții, reparații și întreținere clădiri existente ;**

3. **Monitorizarea permanentă a costurilor de operare și reducerea acestora folosind inovația aplicată;**

4. **Obținerea unei marje optimale de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății, cât și rambursarea creditelor și stimularea personalului ;**

5. **Extinderea spațiului de lucru existent**

6. **Dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă și evaluarea atentă a angajaților;**

7. **Aplicarea politicilor de management durabil pentru monitorizarea resurselor și evaluarea riscurilor de mediu;**

8. **Elaborarea și implementarea politicilor de responsabilitate socială;**

9. **Asigurarea securității și sănătății angajaților SC RECONS SA .**

4.3 . OBIECTIVE STRATEGICE - ȚINTE DE PERFORMANȚĂ

În vederea realizării obiectivelor strategice menționate în paragraful anterior, care au un caracter generic, **Planul de Administrare al SC RECONS SA pentru perioada mandatului 2017-2021** prevede o serie de **obiective strategice prezentate sub formă de ținte de performanță**, exprimate cantitativ, pe baza obligațiilor asumate prin Contractul de mandat încheiat de reprezentanții Consiliului Local în AGA a SC RECONS SA cu Primarul Municipiului Arad și care se vor reflecta și în contractele de mandat încheiate de Consiliul de Administrație cu Directorul General al SC RECONS SA, și implicit în Planul de Management al acestuia.

Această a doua categorie de **obiective strategice** include:

1. **Reducerea parțială / integrală a pierderilor existente**
2. **Asigurarea unei lichidități curente supraunitare,**
3. **Asigurarea unei viteze de rotație a debitelor-clienți**
4. **Asigurarea unei creșteri a numărului clienților deserviți**
5. **Asigurarea unei creșteri a profitului pentru perioada 2017 – 2021 .**
6. **Realizarea unei scăderi a costurilor de exploatare**
7. **Realizarea unei creșteri a vitezei de rotație a stocurilor**
8. **Asigurarea unei creșteri a productivității fizice a muncii**
9. **Asigurarea unei scăderi a duratei de realizare a lucrărilor de construcții și reparații**
10. **Reducerea cheltuielilor administrative**

Planul de Management al Directorului General al SC RECONS SA va fi documentul, care va detalia ansamblul ***obiectivelor strategice constituite pentru perioada 2017-2021***, defalcate la nivelul claselor funcționale principale de activități desfășurate de S.C. RECONS – S.A., respectiv: juridic, resurse umane, financiar-contabilitate, construcții, reparații și întreținere clădiri, zone de agrement - Ștrandul Neptun și Patinoarul Municipal Arad

4.4. PRIORITĂȚI STRATEGICE

Realizarea obiectivelor strategice asumate prin prezentul Plan de Administrare al Consiliului de Administrație al SC RECONS SA, va fi susținută de operaționalizarea următoarelor **priorități strategice la nivelul orizontului 2017-2021 :**

1. **Implementarea managementului prin obiective și standarde de performanță**, ca tehnică principală de management utilizată în SC RECONS SA
2. **Continuarea proiectelor de gestionare a pierderilor din activitatea serviciului construcții, reparații și întreținere clădiri și a zonelor de agrement - Ștrandul Neptun și Patinoarul Municipal Arad** prin implementarea sistemelor avansate de management al pierderilor.
3. **Stabilirea de indicatori de performanță** pentru toate verigile organizatorice din cadrul societății și pentru fiecare angajat, în scopul de a monitoriza gradul de realizare a obiectivelor la nivel de compartiment/secție și la nivel de post;
4. **Continuarea investițiilor în zonele de Agrement - Ștrandul Neptun și Patinoarul Municipal Arad** , precum și în cadrul Serviciului Construcții Reparații Întreținere Clădiri care vor conduce la creșterea eficienței, economicității și eficacității activității

5. Creșterea gradului de informatizare a societății, prin extinderea sistemului informatic integrat la nivelul activităților care în prezent sunt mai puțin informatizate (gestiunea societății , monitorizarea activității serviciului construcții, reparații, întreținere clădiri și a zonelor de agrement - Ștrandul Neptun și Patinoarul Municipal Arad , monitorizarea activității atelierelor de mentenanță , intrările / ieșirile în / din societate , arhiva electronică a bazelor de date , etc.) ;

6. Accelerarea proceselor investiționale prin respectarea cu strictețe a graficelor de implementare a proiectelor de investiții, cu îndeplinirea obligațiilor asumate prin contractele de finanțare;

7. Mărirea ariei de operare cu noi clienți, inclusiv prin extinderea spațiilor de lucru existente

9. Implementarea sistemului de tablouri de bord destinat managementului Societății, dar și organelor de administrare, prin corelare cu sistemul de gestiune a indicatorilor de performanță organizațională;

10. Fundamentarea în continuare a prețurilor și tarifelor practicate pentru serviciul construcții, reparații, întreținere clădiri și a zonelor de agrement - Ștrandul Neptun și Patinoarul Municipal Arad

11. Menținerea unei marje de profit relativ constantă, prin reducerea ponderii cheltuielilor de exploatare și în mod deosebit al cheltuielilor neeconomice;

12. Creșterea volumului investițiilor realizate din sursele proprii sau atrase de finanțare, în principal pentru achiziția de mijloace fixe, utilaje și alte echipamente tehnologice noi în vederea înlocuirii celor existente depășite fizic și moral și cu un consum specific mare

13. Promovarea unei culturi organizaționale bazată pe motivarea valorilor și pe stimularea performanțelor, în scopul de a crea un cadru propice unei activități eficiente, economice și eficace;

14. Formarea permanentă a personalului societății, în vederea creșterii nivelului de competență profesională al fiecărui angajat, concomitent cu cultivarea mândriei de a fi angajat al SC RECONS SA;

15. Inițierea unei campanii de creștere a vizibilității societății în vederea realizării unei imagini publice locale / zonale și naționale favorabilă care să ducă la creșterea încrederii clienților în calitatea serviciilor societății.

4.5 . INDICATORI ȘI PERFORMANȚĂ ȘI MĂSURI DE REALIZARE.

Principiile directoare privind administrarea societății în intervalul mandatului 2017-2021, obiectivele fundamentale, țintele de performanță și prioritățile strategice

statuate prin prezentul **Plan de Administrare**, se constituie în standarde de performanță obligatorii pentru echipa de management a **SC RECONS SA**, reprezentând parte componentă a **Planului de Management** și a politicilor de dezvoltare la nivel de arie funcțională. Astfel, conform **Contractului de mandat** încheiat între Primarul Municipiului Arad cu fiecare reprezentant al Consiliului Local în Adunarea Generală a Acționarilor a **SC RECONS SA** precum și conform Actului constitutiv al societății, se prevăd ca fiind obligatorii cel puțin următorii **indicatori de performanță** ;

- Reducerea creanțelor ,
- Reducerea plăților restante ,
- Reducerea pierderilor,
- Reducerea cheltuielilor,
- Creșterea productivității muncii exprimată în venituri / număr de personal .

Se impune o fundamentare diferențiată atât a indicatorilor de performanță, cât și a măsurilor de realizare, astfel ;

- **reducerea creanțelor, a plăților restante și a pierderilor.**
- **creșterea productivității muncii exprimată în total venituri / număr de salariați**

Pentru realizarea valorilor stabilite pentru indicatorii de mai sus, **Consiliul de Administrație a propus AGA a SC RECONS SA** următoarele **masuri tehnico – economice ce urmează a se lua de către conducerea societății pentru perioada mandatului** , astfel;

a. Pentru reducerea creanțelor

- Compartimentul Financiar- contabilitate împreună cu compartimentul juridic vor analiza componenta soldurilor conturilor de creanțe și vor solicita conducerii societății măsuri în consecință ;

- Compartimentul financiar- contabilitate va emite extrase de cont sau alte documente similare către titularii de creanțe în vederea confirmării soldurilor acestora

b. Pentru reducerea plăților restante

- Compartimentul Financiar- contabilitate împreună cu compartimentul juridic vor analiza componenta soldurilor conturilor de datorii și vor solicita conducerii societății măsuri în consecință ;

- Compartimentul financiar- contabilitate va emite extrase de cont sau alte documente similare (certificate fiscale, cazier fiscal) către titularii de datorii în vederea confirmării soldurilor acestora, în mod deosebit către bugetul centralizat de stat, bugetul local, bănci, furnizori, salariați etc.,

c. Pentru reducerea pierderilor

Compartimentul Financiar-contabil împreună cu celelalte compartimente tehnico – administrative, urmează să ia toate măsurile necesare pentru atingerea acestei ținte;

Pe perioada întregului mandat de 4 ani, conducerea societății trebuie să ia următoarele măsuri, astfel:

a) Pentru reducerea anuală a creanțelor

- Compartimentul Financiar- contabilitate împreună cu compartimentul juridic vor analiza permanent, dar cel puțin la finele fiecărei luni componența soldurilor conturilor de creanțe și vor solicita conducerii societății măsuri în consecință ;

- Compartimentul financiar- contabilitate va emite până cel târziu la data de 15 decembrie a fiecărui an calendaristic extrase de cont sau alte documente similare către titularii de creanțe în vederea confirmării soldurilor acestora ;

b) Pentru reducerea plăților restante

- Compartimentul Financiar- contabilitate împreună cu compartimentul juridic vor analiza permanent dar cel mai târziu odată la finele fiecărei luni componența soldurilor conturilor de datorii și vor solicita conducerii societății măsuri în consecință ;

- Compartimentul financiar- contabilitate va emite până cel târziu în data de 15 decembrie a fiecărui an calendaristic extrase de cont sau alte documente similare (certificate fiscale, cazier fiscal) către titularii de datorii în vederea confirmării soldurilor acestora, în mod deosebit către bugetul centralizat de stat, bugetul local, bănci, furnizori, salariați etc.,

c) Pentru realizarea unei creșteri a profitului net

- Anual până cel târziu în data de 15 decembrie se va adopta bugetul de venituri și cheltuieli pentru anul următor, buget ce se va fundamenta pe date realiste de către toate compartimentele funcționale ale societății sub coordonarea directorului economic.

- Compartimentul Financiar- contabilitate împreună cu compartimentele juridic, tehnic vor analiza lunar nivelul și structura cheltuielilor comparativ cu nivelul stabilit prin BVC precum și nivelul și structura veniturilor în vederea identificării acelor cheltuieli ce au fost realizate peste nivelul stabilit prin BVC precum și al acelor venituri ce nu s-au realizat la nivelul celui planificat;

- Dacă există imobilizări corporale de natura construcțiilor și utilajelor care nu sunt folosite și se impune trecerea în conservare, să se recalculeze amortizarea

aferentă

d) Pentru **creșterea** anuală a **productivității muncii exprimată în total venituri / număr de salariați / an**

- Creșterea veniturilor în condițiile menținerii numărului de salariați din statul de funcții aprobat de AGA în baza mandatului dat de Consiliul Local reprezentanților acestuia în AGA a SC RECONS SA;

Planul de Administrare al **SC RECONS SA** pentru perioada mandatului 2017-2021 nu este facultativ, el reprezintă un document previzional intern de formalizare a proceselor și relațiilor de management, are **caracter obligatoriu**, iar nerespectarea sa în totalitate este pasibilă de sancțiuni, în conformitate cu prevederile Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF) al societății, ale Regulamentului Intern (RI) al societății, și ale altor documente organizatorice care privesc organizarea și funcționarea societății .

CAPITOLUL V. IMPLEMENTAREA PLANULUI DE MANAGEMENT pe perioada celor 4 ani de mandat a Directorului general 2017-2021

Facem mențiunea că la baza elaborării și implementării Planului de management pe următorii 4 ani de mandat ai Directorului General au stat în primul rând măsurile de stopare a pierderilor și elaborarea unui nou Plan de redresare a activității societății RECONS SA.

Prin noua politică managerială a Directorului General s-au avut în vedere **trei componente, la fel de importante** și anume:

1. componenta economico - financiară, obiectivul strategic prioritar fiind redresarea urgentă a activității societății prin măsuri ferme de reducere a costurilor de producție și de creștere a veniturilor, condiție esențială pentru eficientizarea activității viitoare a societății;

2. componenta morală, obiectivul prioritar fiind îmbunătățirea calității serviciilor către clienți

3. componenta socială, obiectivul prioritar fiind asigurarea unor condiții de muncă și de trai, decente, pentru toți salariații societății;

5.1. STRATEGIA DE IMPLEMENTARE A NOULUI PLAN DE MANAGEMENT. MĂSURI DE CREȘTERE A EFICIENȚEI ACTIVITĂȚII S.C. RECONS S.A.

Din cele prezentate anterior, pentru o eficientizare și rentabilizare a activității SC RECONS SA (trecerea din zona pierderii în zona profitului) trebuie luate următoarele măsuri pentru pregătirea și implementarea strategiei:

5.1.1. MĂSURI ORGANIZATORICE

Se impune elaborarea unei noi *organigrame a societății și un nou stat de funcțiuni* cu scopul de a **restructura / reorganiza activitatea societății pe centre de profit și departamente**, conduse de câte un **șef de departament** (care va îndeplini rolul unui manager operațional, pentru sectorul de activitate pe care îl coordonează) și de a **implica și responsabiliza pe aceștia în** elaborarea și implementarea strategiei pe fiecare sector de activitate, pentru atingerea obiectivelor și performanțelor economice la nivelul societății.

Organizarea activității societății SC RECONS SA pe centre de profit, presupune:

- delimitarea centrelor de profit în funcție de specificul activității.
- delimitarea strictă a activităților ce revin fiecărui centru de profit prin

alocarea de resurse materiale și umane;

- întocmirea unui buget de venituri și cheltuieli pe fiecare centru de profit și pe total unitate. Se va încerca pe cât posibil să rezulte un excedent pe fiecare centru de profit. Acolo unde bugetul nu se poate întocmi pe criterii de eficiență (pentru centrele de profit ale activităților secundare), deci cu obținerea de excedent, conducerea întreprinderii va lua măsuri radicale, mergând chiar până la desființarea centrului de profit respectiv prin valorificarea resurselor materiale (vânzare sau închiriere).

Bugetul de venituri și cheltuieli reprezintă un instrument de control al cheltuielilor și veniturilor prin compararea previziunilor cu realizările, permițând astfel și calculul costului unei unități de lucru ceea ce generează o corelație strânsă între controlul bugetar și sistemul costurilor.

- organizarea contabilității astfel încât să se poată urmări veniturile și cheltuielile analitic pentru fiecare centru de profit; cu această organizare a contabilității managementul firmei poate să ia măsuri operative pentru redresare.

Noua organigramă și statul de funcțiuni vor fi aprobate de către Consiliul de Administrație în ședință și ulterior, de către Adunarea Generală a Acționarilor prin mandatul special dat de către Consiliul Local al municipiului Arad în ședință.

Pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță, noua structură organizatorică a societății va fi constituită din:

1. Serviciul "Construcții Reparații Întreținere Clădiri"

2. Serviciul Zone de Agreement format din: "Ștrandul Neptun Arad" și "Patinoarul Municipal Arad"

3. Serviciul "Parcări și Ridicări Vehicule"

4. Biroul "Resurse umane"

5. Compartimentul "Contencios Juridic"

6. Compartiment "Controlor revizor financiar"

7. Compartimentul "Audit intern".

8. Compartimentul "Achiziții publice și Aprovizionare"

9. Compartimentul "Informatic"

10. Biroul "Financiar Contabilitate"

11. Serviciul vânzări "Director de marketing"

12. Compartiment "Securitatea și sănătatea muncii / Situații de Urgență "

13. Cabinet medical

Menționăm că această măsură va implica costuri suplimentare pentru societate.

Având în vedere actualul **aspect inestetic și neîngrijit al imobilelor din**

incinta sediului societății și mai ales starea total necorespunzătoare a clădirii atelierului de reparații, se impune efectuarea unor reparații curente și de modernizare a incintei în care își desfășoară activitatea societatea RECONS SA.

Se impune efectuarea lucrărilor de betonare a accesului în incinta societății și îngrijirea spațiului verde. De asemenea, se recomandă, prin includerea în planul de investiții, a reabilitării clădirilor, reparării și modernizării acestora, dându-le o nouă valoare de întrebuințare (depozite, birouri etc.), care vor aduce venituri suplimentare societății prin închirierea spațiilor create suplimentar.

5.1.2. MASURI URGENTE PRIVIND REDUCEREA SEMNIFICATIVA A CHELTUIELILOR

a) O problemă extrem de importantă și de presantă pentru Consiliul de Administrație și Directorul general, o constituie actuala dotare a societății cu echipamente tehnologice, mijloace fixe, mijloace de transport, atât din punct de vedere numeric, cât și al stării fizice a acestora.

SC RECONS SA este o societate comercială al cărui acționar unic este Primăria Municipiului Arad. De aceea, modul în care aceasta își desfășoară activitatea, constituie de fapt un indicator de evaluare a calității vieții.

Aproape nu există componentă a calității vieții asupra căruia serviciile să nu aibă un rol determinant, în consecință, se poate aprecia că o creștere a consumului de servicii conduce nemijlocit la o îmbunătățire a calității vieții, ținta urmărită și de Primăria Municipiului Arad.

b) Scoaterea din funcțiune și casarea mijloacelor fixe cu termen de funcționare depășit **și vinderea** acestora la licitație ca fier vechi.

Prin această măsură se vor reduce nu numai cheltuielile de întreținere și exploatare, ci **se vor obține și venituri suplimentare prin valorificarea lor, cel puțin la valoarea de fier vechi.**

c) Pentru Serviciul Parcări și Ridicări Vehicule se impune o analiză și o îmbunătățire în ceea ce privește:

- * instruirea permanentă a personalului în a avea un comportament adecvat pentru asigurarea unor servicii de calitate,

- * monitorizarea și măsurarea traficului și a activității din orele de vârf a personalului,

- * activitatea de curățenie și întreținere a parcarilor,

- * întreținerea, monitorizare și reparația echipamentelor tehnice din dotare,
- * inventarierea suprafețelor și crearea unei baze de date informatice care să simplifice și să monitorizeze gradul de ocupare a tuturor parcărilor din administrare, a posibilității de extindere, precum și încasarea taxelor implicate,
- * susținerea investițiilor propuse de Primăria Municipiul Arad pentru adaptarea parcărilor administrate aflate pe teritoriul municipiului la standarde de calitate europene.
- * trecerea experimentală la plata prin SMS, card bancar în toate zonele, pentru eliminarea blocării intenționate de către cetățeni a dispozitivelor de taxare

d) Pentru **Serviciul Zone de Agreement - Ștrandul Neptun și Patinoarul Municipal Arad** o mare importanță ar fi o politică de creștere a prețurilor și de reducere a costurilor (trebuie urmărită scăderea și economisirea consumurilor de energie, apă, combustibil, utilități, încadrarea în fondul de salarii, ponderea cheltuielilor colaterale trebuie să fie mică în comparație cu cheltuielile de exploatare) și creșterea veniturilor corelată cu o politică de investiții în dotări, echipamente și utilaje, utilizarea de materiale și consumabile performante pentru a eficientiza și diversifica serviciile prestate pentru utilizatori.

Acest deziderat poate fi realizat printr-un sistem de achiziții organizat, structurat și unitar, priorizat pe serviciile și lucrările prestate care să țină cont de nevoile societății, stocurile trebuie măsurate în funcție de factorii de producție și mentenanța urmărindu-se minimalizarea lor.

e) Pentru **Serviciul Construcții Reparații Întreținere Clădiri** va trebui să se aibă în vedere:

- optimizarea activității prin monitorizarea și normarea muncii per om și utilaj, a consumurilor specifice,
- comportamentul personalului în spațiul muncii.
- instruirea la un nivel tehnologic ridicat al personalului în a avea un comportament adecvat pentru asigurarea unor servicii de calitate,
- creșterea eficienței organizării muncii prin asigurarea echipamentelor necesare și adaptate la lucrările efectuate, acestea ducând la reducerea costurilor și prețuri accesibile așteptate de către clienți.

Se impune și o analiză în ce privește dotările tehnice pentru îndeplinirea judicioasă și în bune condiții a activității.

5.1.3. MĂSURI PRIVIND CREȘTEREA VENITURILOR, prin:

- Încadrarea cheltuielilor în limita bugetului aprobat și reducerea acestora printr-o gospodărire eficientă.

- Restructurarea / reorganizarea organigramei și a Statului de funcții, prin eliminarea posturilor vacante și efectuarea unei analize tehnico-economice a tuturor posturilor precum și analizarea oportunității menținerii acestora sau a înființării unor posturi noi.

- Analizarea obiectivelor propuse în lista de investiții pentru modernizarea SC RECONS SA.

- Creșterea eficienței prin reducerea pierderilor;
- Îmbunătățirea calității serviciilor;
- Sporirea numărului clienților;
- Creșterea eficienței interne printr-o mai bună organizare a muncii;
- Îmbunătățirea planificării și ținerii sub control a proceselor și, implicit, creșterea productivității muncii și reducerea costurilor.

- Să furnizăm servicii de bună calitate, la prețuri accesibile care să anticipeze nevoile și așteptările clienților;

- Să promovăm respectul și transparența prin tratamentul egal al tuturor clienților noștri și prin menținerea unei comunicări eficace cu toți factorii interesați;

- Un nivel ridicat de profesionalism prin continua instruire a angajaților noștri pe care îi tratăm cu respect și fără discriminare;

- Să construim viitorul companiei noastre având drept scop prosperitatea, continuitatea, stabilitatea și dezvoltarea durabilă a acesteia printr-un management competitiv;

- Promovarea responsabilității instituționale, protecția și conservarea mediului înconjurător.

- Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de clienți să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;

- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;

- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către client;

- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi;

- Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;

- Îmbunătățirea calității vieții populației care trăiește în zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor la nivelul standardelor europene;

- Creșterea eficienței generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;

- Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism;

- Crearea unui mediu favorabil învățării în companie și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne prin oferirea de oportunități materiale și de training.

- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;

5.1.4. MĂSURI CU CARACTER SOCIAL. ÎMBUNĂTĂȚIREA CONDIȚIILOR DE MUNCĂ ȘI DE TRAI PENTRU SALARIAȚII SOCIETĂȚII

a) având în vedere activitatea stresantă pe care o desfășoară salariații și necesitatea ca aceștia să aibă permanent un dialog civilizat cu clienții, **se va înființa în incinta sediului societății un cabinet psihologic** pentru efectuarea controlului psihologic periodic, obligatoriu, precum și pentru asigurarea unei asistențe psihologice permanente pentru toți salariații societății; Costurile cu deschiderea acestui cabinet psihologic sunt minime, iar cheltuielile cu salariul unui psiholog sunt cu mult mai mici decât costurile efectuate până în prezent pe bază de contract pentru controlul psihologic obligatoriu.

b) **se va pune în funcțiune o cantină**, prin închirierea spațiului existent la o firma de catering, care va asigura hrana pentru salariații societății, la prețuri care vor fi negociate, împreună cu sindicatul societății.

c) **se vor repara și moderniza halele de producție, în special cele care deserveșc Atelierul de reparații**, atât pentru dezvoltarea și diversificarea activității acestora, cât și pentru asigurarea unor condiții decente de muncă, mai ales pentru perioada de iarnă (fără căldură, uși fără închidere corespunzătoare, acoperiș deteriorat prin care plouă, pereți deteriorați, geamuri lipsă etc.)

d) **se vor motiva salariații prin acordarea sporurilor de vechime și de fidelitate în muncă și eliminarea orelor suplimentare**

e) **stabilirea unei zile nelucrătoare pentru salariați, în scopul sărbătoririi zilei SC RECONS SA. Contravaloarea cheltuielilor cu ocazia sărbătorii se vor suporta din bugetul societății.**

VI. CONSIDERAȚII GENERALE. CONCLUZII.

1. Planul de Management al Directorului general *devine alături de Planul de Administrare, principalul document strategic și de conducere al SC RECONS SA care cuprinde atât principiile directe privind administrarea companiei în intervalul 2017-2021, cât și obiectivele fundamentale , criteriile de performanță și prioritățile strategice pe aceasta perioada.*

2. Stilul de conducere ce va fi aplicat la SC RECONS SA, atât de managerul general, cat și de managerii operaționali (șefii de departamente) va fi în principal unul **participativ-reformist**, de fapt o combinație între stilurile: **autoritar** (care impune centralizarea autorității și dictează salariaților decizii la adoptarea cărora nu au contribuit); **democratic** care se bazează pe încrederea managerului în subalternii pe care îi implică în adoptarea deciziilor; **al organizatorului**, care acționează pe considerente de raționalitate economică; **al participativului**, care în esență înseamnă preocuparea pentru desfășurarea muncii în echipă; **al întreprinzătorului** care urmărește înregistrarea celui mai bun efect economic; **al realistului** care se bazează pe încredere și respect față de salariați.

3. Dintre Metodele și tehnicile de management cunoscute în literatura de specialitate, două sunt cele care se vor folosi la SC RECONS SA și anume: **conducerea prin obiective, organizată la nivelul întregii societăți** (care permite creșterea performanțelor organizaționale prin asigurarea unui grad ridicat de implicare a managerilor și subordonaților de la fiecare nivel organizațional. Esența acestui tip de management este dată de modalitatea de aplicare, care începe cu stabilirea obiectivelor și continuă cu planificarea, controlul și evaluarea performanțelor) **și conducerea pe bază de bugete, organizată la nivelul fiecărui departament sau compartiment funcțional** (care reușește să asigure o strânsă legătură între profit, activitatea de producție și organizarea managerială).

4. Obiectivul principal, atât pentru RECONS SA este reprezentat de creșterea calității serviciilor oferite prin: tarife și prețuri accesibile; personal specializat; gestionarea eficientă a resurselor umane, materiale și financiare;

VIZIUNEA – Mai aproape de client!

MIȘIUNEA- Calitate. Responsabilitate. Respect.

5. Analizând rezultatele economico-financiare ale SC RECONS SA în perioada 2014-2016, se poate constata că:

- societatea a înregistrat pierderi, an de an.
- veniturile realizate au avut o evoluție crescătoare
- cheltuielile efectuate au avut o evoluție crescătoare

Din contul de profit și pierdere, reiese ca în anii 2014-2016 rezultatul SC RECONS SA s-a concretizat în pierdere, nivelul cheltuielilor devansând nivelul veniturilor. **Rezultatul din exploatare, sugerează că societatea nu poate acoperi cheltuielile de funcționare din venituri proprii.**

Pentru eliminarea acestui rezultat de exploatare în societate se vor urmări obiectivele administrării riscului operațional care constau în:

- (a) crearea unei “culturi interne a riscului operațional”;
- (b) creșterea eficienței procesului de identificare timpurie a evenimentelor cu risc operațional;
- (c) întărirea controlului în cadrul fiecărui serviciu organizatoric;
- (d) menținerea riscului în limite rezonabile, definite prin procedura internă;
- (e) anticiparea riscurilor operaționale aferente noilor linii de activitate desfășurate de societate (lărgirea gamei de produse/servicii și introducerea unor sisteme operaționale noi).

Realizarea acestora este facilitată de proceduri interne privind riscul operațional care privesc:

- (a) detalierea tehnicilor și a instrumentelor de evaluare a riscului;
- (b) stabilirea departamentului din cadrul societății cu competențe în procesul de administrare a riscului operațional;
- (c) atribuirea de responsabilități specifice în managementul riscului operațional;
- (d) dezvoltarea fluxului informațional și a rapoartelor care asigură monitorizarea riscului operațional;
- (e) stabilirea abordării utilizate pentru adecvarea capitalului societății din buget la riscul operațional.

ARAD

DATA: 01.03.2018

**DIRECTOR GENERAL
ING. MEHELEAN GHEORGHE NICOLAE**



Riscul operațional este adesea definit ca probabilitatea de pierdere determinată de problemele interne ale unei firme sau de anumite breșe în măsurile de control, operațiuni sau proceduri. El poate include mai multe clase de risc, cum ar fi fraudă, riscurile juridice, riscurile fizice sau de mediu, etc.

Managementul riscului operațional diferă de managementul altor tipuri de risc, deoarece nu este folosit pentru a genera profit (de exemplu, riscul de credit este exploatat de către instituțiile de credit pentru a crea profit, riscul de piață este exploatat de către comercianți și manageri de fonduri, riscul de asigurare este exploatat de către asigurători, etc.). Datorită utilizării riscului pentru a crea produse aducătoare de profit domeniul financiar este puternic preocupat de gestionarea riscului. O definiție utilizată pe scară largă este cea cuprinsă în reglementările Basel II. Această definiție afirmă că riscul operațional este riscul de pierdere rezultat din procese interne inadecvate sau eșuate, persoane și sisteme, sau din evenimente externe.

În termeni practici acest lucru înseamnă că organizațiile acceptă că resursele umane, procesele și sistemele sunt imperfecte, și că pot exista pierderi generate de erori și operațiuni inefficiente. Dimensiunea pierderii pe care sunt pregătiți să o accepte, în funcție de raportul cost beneficiu al operațiunilor de corecție, determină apetitul organizațiilor pentru risc operațional.

Managementul riscului este o disciplină în plină dezvoltare. Există o definiție modernă a riscului care consideră nu numai probabilitatea de pierdere ci și cea de câștig: riscul de pierdere sau câștig generat de resurse umane, sisteme și procese sau evenimente externe care au potențialul de a devia o organizație de la realizarea obiectivelor propuse.

În această definiție devierea de la obiectivele organizației poate fi cauzată de acțiuni deliberate sau accidentale ale resurselor umane, de mijloace de lucru corporale sau necorporale sau de evenimente naturale, modificări legislative, dispariția furnizorilor, etc. Pierderea sau câștigul pot fi financiare (afectarea obiectivului profit) sau nefinanciare (afectând obiective nefinanciare cum ar fi obiectivele calității, obiectivele de diversificare a producției, etc.).

Scopul general al managementului riscului este acela de a ajuta înțelegerea riscurilor la care este expusă o organizație, astfel încât să poată fi administrate.

În funcție de momentul în care se analizează riscurile, există scopuri pre-eveniment (înainte ca riscul să se materializeze), când se urmărește evitarea producerii riscului și scopuri post-eveniment (riscul s-a materializat deja), când se urmărește asigurarea continuității afacerii, a supraviețuirii companiei.

Principalul avantaj al unui program de management al riscului este eficiența economică: managerii constientizează riscurile la care este expusă organizația și le administrează corespunzător, astfel încât acestea să nu se materializeze.

Managementul riscului este o obligație a întregii echipe a unei companii. Acest aspect trebuie completat prin existența unui departament de management al riscului sau măcar a unei persoane care să aibă atribuții în această direcție.

În unele cazuri, poate să existe un anumit nivel de risc acceptat, în conformitate cu specificațiile unui standard. Este o situație întâlnită în sectorul financiar-bancar sau în marile companii care apelează la un audit extern. Conformitatea da un plus de valoare imaginii în fața clienților, a partenerilor de afaceri etc.

Cum reacționează oamenii de afaceri la risc

Teoria spune că un manager poate avea una din următoarele trei atitudini față de risc: asumarea riscului, respingerea riscului sau indiferența față de risc. Când se administrează riscul și se dorește obținerea unui răspuns în funcție de cele trei atitudini, reacțiile oamenilor de afaceri pot fi următoarele:

- Evitarea riscului: managerii sau antreprenorii consideră că expunerea la risc este mult prea mare și atunci decid înlocuirea factorului care ar putea cauza riscul. Acest lucru poate însemna evitarea unei acțiuni, schimbarea unui furnizor, reconfigurarea unui proces etc.

Însă, trebuie să se țină cont de faptul că nu pot fi evitate sau eliminate toate riscurile. De cele mai multe ori, evitarea tuturor riscurilor ar presupune schimbarea scopului proiectului, reconfigurarea completă a activităților sau a planificării calendaristice, modificarea bugetului sau a deciziilor legate de alte achiziții.

- Atenuarea sau diminuarea efectelor: presupune reducerea expunerii la risc prin scăderea probabilității de apariție a acestuia. De exemplu, folosirea unei tehnologii care a demonstrat de multe ori că poate fi de încredere.

- Acceptarea riscului: reprezintă acceptarea consecințelor și reprezintă o metodă de răspuns mai ales atunci când riscurile sunt necunoscute echipei de proiect sau atunci când avantajele obținute în caz de nematerializare a riscului ar fi imense.

- Transferul riscului: presupune contractarea unei polițe de asigurare sau externalizarea unui serviciu. De regulă, această practică atrage alte riscuri, provenite din activitatea de externalizare sau rezultate din contractele de asigurare.

Etapele procesului de management al riscului

Diverse organisme ce se ocupa de analiza acestui domeniu și diverși teoreticieni abordeaza diferit etapele managementului riscului. În realitate, doar denumirea etapelor este alta.

Astfel, identificarea și cuantificarea riscului sunt uneori tratate împreună și poartă denumirea de evaluarea riscului sau de analiza a riscului. Planul de raspuns la risc este uneori întâlnit și sub denumirea de plan de atenuare a riscului. De asemenea, uneori, planul de raspuns la risc și planul de control al riscului sunt tratate împreună sub numele de plan de management al riscului.

Indiferent de modul de abordare ales sau de numele pe care îl are o etapă de management al riscului, toate modelele trec prin aceiași pași: identificarea riscurilor, evaluarea acestora, ierarhizarea, realizarea planului de raspuns la risc și monitorizarea și controlul riscului.

Metode de identificare a riscurilor

Cea mai întâlnită metoda de identificare a unui risc este lista de control (checklist), deoarece se bazează pe un standard ce consideră că un proces trebuie să se comporte într-un anumit mod. Astfel, managerul de risc verifică în ce măsură corespunde realitatea cu ceea ce declară standardul (oricare ar fi el) ca fiind în limitele normale.

Dar acest lucru nu este suficient, pentru că, de obicei, standardele sunt fie generale, nefiind capabile să surprindă toate aspectele particulare ale unei organizații, fie particulare, orientate spre un anumit domeniu.

De exemplu, factorul uman a fost de-a lungul timpului declarat cel mai incontrollabil element al oricărui sistem. În aceste condiții, ce standard este în măsură să se ocupe de toate riscurile care au ca sursă omul? Se poate vorbi de riscuri provenite din aroganță, ignoranță sau chiar frică, de acțiuni voluntare sau involuntare, de particularități psihologice etc.

În etapele de identificare a riscului trebuie să se analizeze și documentele disponibile în organizație, datele istorice ale companiei și studiile de caz (experiența proprie sau a altor organizații), consultarea experților interni și externi, realizarea de inspecții în diverse unități ale organizației (cele considerate ca fiind expuse la risc), tehnicile de brainstorming sau interviul cu angajații.

Cel mai bun cadru pentru a aplica oricare dintre aceste instrumente este analiza valoare-vulnerabilitate-risc. Mai exact, se scot în evidență bunurile, valorile organizației. Pentru fiecare bun se derulează o analiză a vulnerabilităților, unde vulnerabilitatea presupune absența unei măsuri de control, de protejare a valorii. Apoi se identifică sursele de risc intern sau extern organizației.