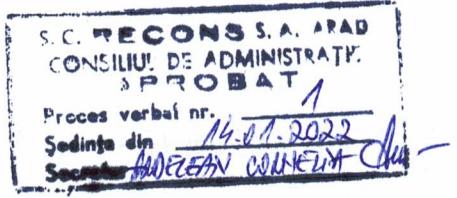
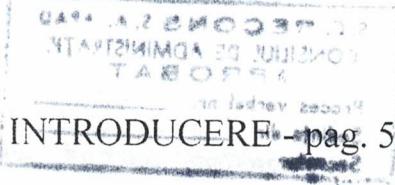


S.C. RECONS SA



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
(2021-2025)**



-CUPRINS-

INTRODUCERE – pag. 5

CAPITOLUL I. NOTIUNI DE MANAGEMENT; SISTEMUL DE MANAGEMENT SI STILUL DE CONDUCERE ce se va aplica la SC RECONS SA; METODE SI TEHNICI DE MANAGEMENT; TEHNICI SI INSTRUMENTE MANAGERIALE. – pag. 9

- 1.1. Esența managementului. – pag. 9
- 1.2. Sistemul de management și stilul de conducere ce se va aplica la SC RECONS SA. – pag. 10
- 1.3. Managerii societății RECONS SA – pag. 10
- 1.4. Metodele și tehniciile de management – pag. 11
 - 1.4.1. Managementul prin bugete. Avantaje și dezavantaje. – pag. 12
 - 1.4.2. Metoda de management prin obiective. Avantaje și dezavantaje. – pag. 17

CAPITOLUL II. PLANUL DE MANAGEMENT AL DIRECTORULUI GENERAL-instrument principal de conducere al SC RECONS SA, parte a PLANULUI DE ADMINISTRARE. – pag. 21

- 2.1. Scurta prezentare a SC RECONS SA. – pag. 22
- 2.2. Cadrul legal de reglementare a activității societății. – pag. 23
- 2.3. Viziunea și misiunea Societății. – pag. 24
- 2.4. Principiile directoare privind managementul societății pe perioada celor 4 ani de mandat. – pag. 25
- 2.5. Obiectivele fundamentale, indicatorii economico financiari și criteriile de performanță ale Societății pe întreaga perioadă de mandat, stabilite prin Planul de Administrare. – pag. 27

CAPITOLUL III. STAREA PATRIMONIULUI si REZULTATE ECONOMICO-FINANCIARE ale S.C. RECONS SA la inceputul mandatului Directorului General si al Consiliului de Administratie. – pag. 30

- 3.1. Starea actuala a patrimoniului societatii RECONS SA. – pag. 30
- 3.2. Analiza SWOT a activitatii SC RECONS SA. – pag. 31
- 3.3. Situatia economico-financiara a societatii pe anii 2017-2020 a SC RECONS SA. – pag. 32

CAPITOLUL IV. VIZIUNE SI PRINCIPII GENERALE DE MANAGEMENT. OBIECTIVE FUNDAMENTALE SI PRIORITATI STRATEGICE. INDICATORI SI CRITERII DE PERFORMANTA. – pag. 49

- 4.1. Viziune și principii generale de management – pag. 49
- 4.2. Obiective fundamentale ale managementului Societatii pe perioada de mandat de 4 ani a Directorului general 2021-2025 – pag. 53
- 4.3. Obiective strategice- Tinte de performanță. – pag. 66
- 4.4. Priorități strategice – pag. 67
- 4.5. Indicatori de performanță și măsuri de realizare. – pag. 69

CAPITOLUL V. IMPLEMENTAREA PLANULUI DE MANAGEMENT pe perioada celor 4 ani de mandat a Directorului general 2021-2025 – pag. 73

- 5.1. Strategia de implementare a noului plan de management. Măsuri de creștere a eficienței activității la S.C. RECONS S.A. – pag. 73
 - 5.1.1. Măsuri organizatorice pentru pregatirea si implementarea strategiei. – pag. 73
 - 5.1.2. Măsuri urgente privind reducerea semnificativa a cheltuielilor. – pag. 76
 - 5.1.3. Măsuri privind cresterea veniturilor. – pag. 78
 - 5.1.4. Măsuri cu caracter social. Im bunatatirea conditiilor de munca si de trai pentru

salariatii societatii. – pag. 80

CAPITOLUL VI. CONSIDERATII GENERALE. CONCLUZII. – pag. 81

INTRODUCERE

“Planul de management”, pe care il supunem atentiei si analizei Consiliului de Administratie, cuprinde in structura sa, intreaga strategie de management a SC RECONS SA pe urmatorii 4 ani de mandat a Directorului General, care va avea ca principal scop, atingerea obiectivelor si criteriilor de performanta stabilite prin Planul de Administrare.

Prin aceasta lucrare am urmarit sa prezint cele mai utilizate si eficiente metode si tehnici de management, care sa se adapteze la specificul activitatii SC RECONS SA, cuantificarea masurilor ce urmeaza a fi aplicate in cadrul strategiei de management elaborate si mai ales implementarea acestor masuri, **care urmeaza sa influenteze pozitiv activitatea societatii in viitor.**

Este deja demonstrat ca, astazi, intr-o economie globalizata si pe o piata concurrentiala acerba, conceptele precum: eficienta, economicitate, eficacitate, competitivitate, management, strategie, viziune etc., nu mai pot fi ignorate de nici o administratie, fie ea publica sau privata.

Astazi o societate comerciala, nu mai poate fi condusa doar prin masuri administrative, pe baza pregatirii profesionale si experientei practice a directorului sau administratorului. De aceea este mai mult decat necesar ca, **un manager**, pentru a putea sa conduca in mod eficient, trebuie sa dispuna, pe langa aceste calitati, si de abilitati psihopedagogice si comportamentale, de viziune, talent, curaj si determinare, care sa-i permita sa elaboreze si sa puna in aplicare strategii performante si sa ii dea acestuia posibilitatea sa-si indeplineasca rolul in cadrul societatii.

Activitatea S.C. RECONS S.A. trebuie sa fie una eficienta, iar managementul unul performant. Din pacate starea economica actuala a societatii nu poate primi un astfel de calificativ si de aceea sunt necesare in prezent masuri urgente si ferme de redresare ce trebuie elaborate pe baza unei noi strategii de management.

Pentru elaborarea acestei strategii de afaceri, **managementul societatii “RECONS” SA**, va trebui sa aiba in vedere identificarea, definirea, cuantificarea si

mai ales modul in care vor fi implementate actiunile, care urmeaza sa influenteze in viitor activitatea societatii.

Planul strategic in cadrul “SC RECONS”, presupune un sistem complex si coerent de etape si proceduri ce trebuie parcuse intr-o anumita succesiune, structurarea acestuia urmand sa includa urmatoarele etape:

- definirea noțiunilor si conceptelor cu care se va opera in cuprinsul acestei lucrari: eficienta, competitivitate, management, strategie, misiune, viziune etc.*
- definirea mai clara a misiunii societatii “RECONS” pentru urmatorii 4 ani, pe baza unei noi viziuni strategice;*
- analiza starii actuale a societatii, pe baza prezentarii activitatii si indicatorilor economico - financiari pe ultimii 4 ani;*
- identificarea, stabilirea si detalierea politicilor generale si specifice ale societatii, care se concretizeaza prin programul sau planul anual al intreprinderii si prin programele speciale pe anumite domenii: achiziții, productie, servicii, finantier, resurse umane etc.;*
- stabilirea obiectivelor strategice si a ţintelor de atins;*
- evaluarea mediului extern: concept , componente si trasaturi;*
- evaluarea mediului intern: concept si structura, analiza potentialului societatii, in interconexiune cu mediul competitiv al acesteia (Modelul SWOT);*
- elaborarea planului de management pe baza examinarii perspectivelor de dezvoltare a societatii si cuantificarea acestora;*
- stabilirea alternativelor viitoare si compararea acestora;*
- implementarea strategiei;*
- evaluarea si controlul strategiei.*

Aceasta noua strategie, cuprinsa in prezentul *Plan de management, pentru intreaga durata a mandatului de 4 ani a Directorului general*, a fost elaborata in concordanta cu prioritatile strategice, obiectivele si criteriile de performanta stabilite prin **Planul de Administrare** de catre Consiliul de Administratie, care se aprobă de catre Adunarea Generala a Actionarilor din cadrul RECONS SA.

Planul de Administrare al SC RECONS SA pentru perioada mandatului

2021– 2025 reprezintă un instrument de planificare strategică a politicii de administrare a **SC RECONS SA**, fiind ca atare un document de referință, atat pentru Directorul general, cat si pentru administratorii (membrii Consiliului de Administratie) și toti salariatii 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 companiei , și ale altor documente organizatorice care privesc organizarea si functionarea societatii .

Am structurat prezenta lucrare pe 6 capitole distințe.

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

Al doilea capitol al lucrarii va aborda cateva elemente de definire a Planului de management al Directorului general, parte a Planului de Administrare și va cuprinde: o scurta prezentare a SC RECONS SA, cadrul legal de reglementare a activitatii societatii, viziunea și misiunea Societății și principiile directoare privind managementul societatii pe perioada celor 4 ani de mandat, obiectivele fundamentale, indicatorii economico financiari și criteriile de performanță ale societatii pe întreaga perioada de mandat, stabilite prin Planul de Administrare și aprobată de către Adunarea Generală a Actionarilor, reprezentată prin consilierii desemnati de Consiliul Local al municipiului Arad.

Al treilea capitol va cuprinde: starea actuala a patrimoniului societatii RECONS SA, situatia economico-financiara a societatii pe anii 2017-2020 a SC RECONS SA, estimarea rentabilitatii reale a capitalului investit si a activelor totale, precum si managementul valorii intreprinderii, la data preluarii mandatului de catre Directorul general si noul Consiliu de Administratie, respectiv in anul 2021.

Al patrulea capitol cuprinde obiectivele fundamentale, indicatorii economico finanziari si criteriile de performanta ale Societatii pe intreaga perioada de mandat, stabilite prin Planul de Administrare si aprobat de catre Adunarea Generala a Actionarilor, reprezentata prin consilierii desemnati de Consiliul Local al municipiului Arad.

Al cincilea capitol cuprinde: strategia de implementare a noului plan de management, masurile ce vor fi intreprinse pe perioada mandatului si mai ales eficienta acestora, determinata prin cuantificarea matematica a indicatorilor si criteriilor de performanta stabilite pentru fiecare an, dintre cei 4 ani de mandat ai Directorului General si ai Consiliului de Administratie.

Ultimul capitol (al saselea) va cuprinde: consideratii generale si concluzii.

CAPITOLUL I. ESENTA MANAGEMENTULUI. LOCUL SISTEMULUI, METODEI SI TEHNICII DE MANAGEMENT ÎN CADRUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL SC RECONS SA.

La elaborarea si implementarea noului Plan de management la SC RECONS SA am plecat de la considerentul ca, a nu explica cel putin teoretic, notiunile de management, manager, leadership, stil de conducere, metode si tehnici de management etc. este ca si cum ne-am pregati sa aplicam o politica de conducere defectuosa si paguboasa, adica practicarea stilului romanesc "hai ca merge si asa" sau si mai grav , aplicarea stilului de a conduce o societate " dupa ureche".

1.1. Esența Managementului. In literatura de specialitate, managementul este definit ca, o artă și nu una oarecare, ci arta artelor pentru că pune în valoare talentul oamenilor, deci are un pronunțat caracter uman. *Managementul* este considerat o artă întrucât are la bază intuiția, experiența, abilitatile 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 ii dea acestuia posibilitatea să-si indeplinească rolul în cadrul societății. *Managerii de success*, categorie în care dorim să intră 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 ia decizii.

Managementul reprezintă activitatea de planificare, luare a deciziei, organizare și control, direcționate asupra resurselor umane, financiare, fizice și informaționale, cu ajutorul cărora se realizează obiectivele organizației într-o manieră efectivă 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 ce se va aplica la SC RECONS SA

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

Stilul de conducere ce va fi aplicat la SC RECONS SA, atât de managerul general, cât și de managerii operationali (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 sunt:

- Directorul general, care asigură desfășurarea intregului proces de management la nivelul societății. El va îndeplini funcția de **manager general**

(Leadership), care trebuie sa dispuna de autoritate și răspundere, deoarece influențează comportamentul salariaților; dispune de cunoștințe necesare eficientizării relației cu salariații; suportă solicitările și stresul funcției de conducere, etc.

Managerul general exercita în societate, o **putere legitimă**, consfințită de poziția oficială pe care o ocupă în firma; 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.

- **Sefii de departamente**, care trebuie să asigure o anumita funcție de conducere, specifică fiecarui sector de activitate, pe care o desfășoară în cadrul societății (economico-financiară, tehnica, comercială, servicii etc.) și, în principiu, ei trebuie să indeplinească funcția de **manageri operationali (executivi)**.

Intregul Plan de management a fost elaborat astfel încât, sa poarte amprenta unor manageri responsabili, care să considere ca 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 criza sau conflict de munca, strategii clare, masuri preventive de evitare a crizelor, într-un cuvant tipul de manager cu un stil de conducere participativ reformist.

1.4. Metodele și tehniciile 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 atritivele procesului de management. *Metoda de management* este acea

modalitate ce facilitează exercitarea unor componente ale procesului managerial cu implicații asupra conținutului și eficacității muncii uneia sau mai multor manageri.

Sistemele manageriale sunt mai cuprinzătoare decât tehniciile 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 fiecărui fiind lansate bugete în care sunt prevăzute obiective, cheltuieli, venituri și rezultate;
- proiectarea unui sistem informațional centralizat 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; 5, 7

- 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 organizational 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 plășile, 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 exploatarii. 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 coreleză 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 detășează 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 plătile 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 echilibrul finanțier

- | | |
|---|---|
| 1. Rata autonomiei finanțare | = 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 + Creațe + 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 aceasta metoda, deoarece pe aceasta cale se reușeste să se asigure o strânsă legătură între profit, activitatea de prestări servicii / execuțări 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 regula, **un buget include o suma de indicatori sintetici contabili financiari, la care se atasează 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 bazeaza pe centralizarea datelor din doua tipuri de bugete:

- **bugetul principal** (Bugetul General al societatii), care la randul sau va fi format din bugetul Centrului de profit "Ştrandul Neptun Arad", bugetul Centrului de profit "Patinoarul Municipal Arad", bugetul Centrului de profit "Parcări și Ridicări Vehicule", bugetul Centrului de profit "Parcări Rezidențiale" , bugetul Centrului de profit "Construcții Reparații Întreținere Clădiri Rezidențiale și Nerezidențiale", bugetul Centrului de profit "Stația de Sortare Deșeuri", bugetul Centrului de profit "Bazinul de înot Polo", bugetul Centrului de profit "Stadionul UTA -Arena Francisc Neuman" si bugetele compartimentelor "Financiar - Contabil" și bugetul de achiziții;
- **bugetul anexa** care se refera 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 evaluateze 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 încurajează pe manageri să stabilească planuri de acțiune și date întârziante 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;
- * încurajarea rezolvării 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 apărea 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 aşa 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 căror managerii au ocazia de a acorda feed-back.

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

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

Aceasta metoda se bazează pe **determinarea riguroasa a obiectivelor societății**, de la Directorul general până la nivelul executantilor, care participă nemijlocit la stabilirea lor. **Metoda mai are în vedere corelarea strânsă a recompenselor și a sanctiunilor 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.

In concluzie, *sistemul de conducere prin obiective* este o metoda folosită și bazată pe **"determinarea riguroasa a obiectivelor până la nivelul executantilor, pe**

corelarea stransa a recompenselor si respectiv a sanctiunilor cu nivelul realizarii obiectivelor, precum si pe individualizarea bugetelor de cheltuieli pe principalele subdiviziuni organizatorice si in 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 2021-2025 și **are la bază viziunea si 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 si criteriile de performanță ale Directorului General , urmăresc strategia elaborată de către Consiliul de Administrație prin **Planul de Administrare, au la bază principiile guvernanței corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principaliii săi beneficiari (clienții arădeni), autoritatile locale, autoritatile de reglementare, organismele de control, angajații etc.**

Directorul General, ca de altfel și membrii **Consiliului de Administrație** intenționează ca , pe durata mandatului sau, **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 si de conducere al SC RECONS SA.** , care cuprinde atât principiile directoare privind administrarea companiei în intervalul **2021-2025**, cât și **obiectivele fundamentale , criteriile de**

performanță și prioritățile strategice pe aceasta perioada.

2.1. SCURTA PREZENTARE A SOCIETATII 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 - Strandul 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.

SC RECONS SA a primit în anul 2020 și în anul 2021 spre administrare și exploatare următoarele activități:

- prin Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 244 / 25.06.2020 a fost delegat serviciul public de întreținere, funcționare și exploatare a Bazinului de înot de polo către SC RECONS SA Arad.
- prin Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 39 / 31.01.2020 a fost atribuită activitatea de sortare a deșeurilor municipale în Stația de Sortare Arad prin concesiune către SC RECONS SA Arad.
- prin Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 171 / 16.04.2021 a fost atribuit prin concesiune serviciul de administrare, întreținere și exploatare a Stadionului Municipal-Arena Francisc Neuman către SC RECONS SA Arad.

2.2. CONSIDERATII GENERALE ASUPRA ACTIVITATII 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 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 apă - 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, împrejmuiiri din lemn, porți din lemn;

* Servicii de tâmplărie PVC și aluminiu – 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, Patinoarul Arad, Bazinul de înot Polo și Stadionul UTA – Arena Francisc Neuman.
- * Servicii de administrare a parcărilor cu plată și a parcărilor rezidențiale din Municipiul Arad.
- * Servicii de ridicări vehicule
- * Servicii de sortare a deșeurilor din cadrul Stației de Sortare Deșeuri Arad.

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-reparații a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale, de întreținere și reparații instalații termice și sanitare, de producție tâmplărie lemn, PVC și Aluminiu, respectiv de confecții metalice.

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

Calitate- satisfacerea nevoilor clienților noștri la un standard ridicat reprezintă cel mai important desiderat. Ne dorim să oferim clienților noștri servicii de ce a 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 nostri astfel încât clientul să fie mulțumit.

2.4. CADRUL LEGAL DE REGLEMENTARE A ACTIVITATII SOCIETATII.

Prezentul **Plan de Management** al SC RECONS SA a fost elaborat în **spiritul practicilor și principiilor guvernanței corporative, reglementate prin Ordonanta de Urgenta a Guvernului nr.109/2011**, în scopul de a optimiza procesele și relațiile manageriale, precum și pe cele de administrare, constituie 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 - Strandul Neptun, Patinoarul Municipal Arad, Bazinul de Înot Polo, Stadionul UTA-Arena Francisc Neuman, serviciului comunitar de utilitatea 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 domeniul activității de sortare a deșeurilor municipale în Stația de Sortare Arad, în particular, precum și cu alte acte normative, respectiv:

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

- **ORDONANȚĂ 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 Consiliului Local al Municipiului 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 Consiliului Local al Municipiului 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

- Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 244 / 25.06.2020

privind aprobarea documentației de atribuire, prin concesiune, a serviciului de întreținere, funcționare și exploatare Bazin de înot de polo către SC RECONS SA Arad.

- Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 39 / 31.01.2020

privind aprobarea unor măsuri pentru reglementarea activității de sortare a deșeurilor reciclabile în Stația de Sortare Arad

- Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 171 / 16.04.2021

referitor la aprobarea documentației de atribuire, prin concesiune, a serviciului de administrare, întreținere și exploatare a Stadionului Municipal-Arena Francisc Neuman către SC RECONS SA Arad.

- Legea 31/1990 privind societățile comerciale;

- OUG nr. 109/30.11.2011 privind guvernanța 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 2021-2025 va viza pe de-o parte **continuarea demersurilor de modernizare și retehnologizare 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 guvernanței corporative elaborate de către Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) și cu Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.**

In 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 guvernanței corporative în practicile manageriale curente la nivelul societății.

2.5.1 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 investitii in achizitia de echipamente tehnologice noi (utilaje, mașini, instalații de lucru) si a modernizarii 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;

2.5.2 Relația cu administratorii va avea la bază **următoarele linii directoare:**

- **Transparentă 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 practice în cazul disponibilizărilor sau în cazul situațiilor prevăzute de lege.

2.5.3. 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 extrasalariale 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.

2.5.4. 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 finanțier extern, independent și obiectiv, care să confirme veridicitatea situației economice și finanțiere a societății;

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

**CAPITOLUL III. STAREA ACTUALA A PATRIMONIULUI SC RECONS SA.
REZULTATE ECONOMICO-FINANCIARE INREGISTRATE IN ULTIMII
4 ANI, 2017-2020**

**3.1. STAREA ACTUALĂ A PATRIMONIULUI SOCIETĂȚII S.C. RECONS
S.A.**

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 Revolutiei 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. Revolutiei 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. Rebreamu nr. 92-98, bl. 100, ap. 10	64502 Arad
Locuință de servicii	Str. L. Rebreamu nr. 92-98, bl. 100, ap. 11	64503 Arad
Locuință de servicii	Str. L. Rebreamu 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 forti (Strengths), punctele slabe (Weaknesses), oportunități (Opportunities) și amenințări (Threats).

Punctele forti se referă la mediul intern și reprezintă resursele și capacitatele 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 capacitatele 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 la 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

- activitatea societății se desfășoară în clădiri proprietate personală;
- personalul societății are calificarea

Puncte slabe

- starea tehnică a mijloacelor fixe;
- dotarea spațiilor de muncă (de lucru);
- pregătirea profesională din punct de

necesară postului pe care îl ocupă;

- 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 experiența de conducere a managementului societății.

vedere al sistemului de comunicare nu este adecvată realităților actuale;

- bază de date cu privire la activitatea de resurse umane nu este actualizată;
- compania nu are o cultură organizațională suficient de dezvoltată;
- compania nu are dezvoltat un sistem de motivare finanică și nonfinanciar adecvat.

Oportunități

- strategia de dezvoltare a serviciului comunitar de utilitate publică la nivel național și European;
- Societatea este inclusă în strategia de dezvoltare a municipiului Arad;
- alocarea de subvenții primite de la autoritatea locală
- creșterea costurilor cu lucrările executate de către societățile concurente

Amenințări

- 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
- unpredictibilitatea și neclaritatea prevederilor legislative

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 ECONOMICO – FINANCIARĂ A S.C. RECONS S.A. PE ANII 2017-2020

Situatiile 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 EXERCIȚIULUI

Rezultatul exercițiului 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 finanțiar.

Rezultatul exercițiului = Total venituri – Total cheltuieli

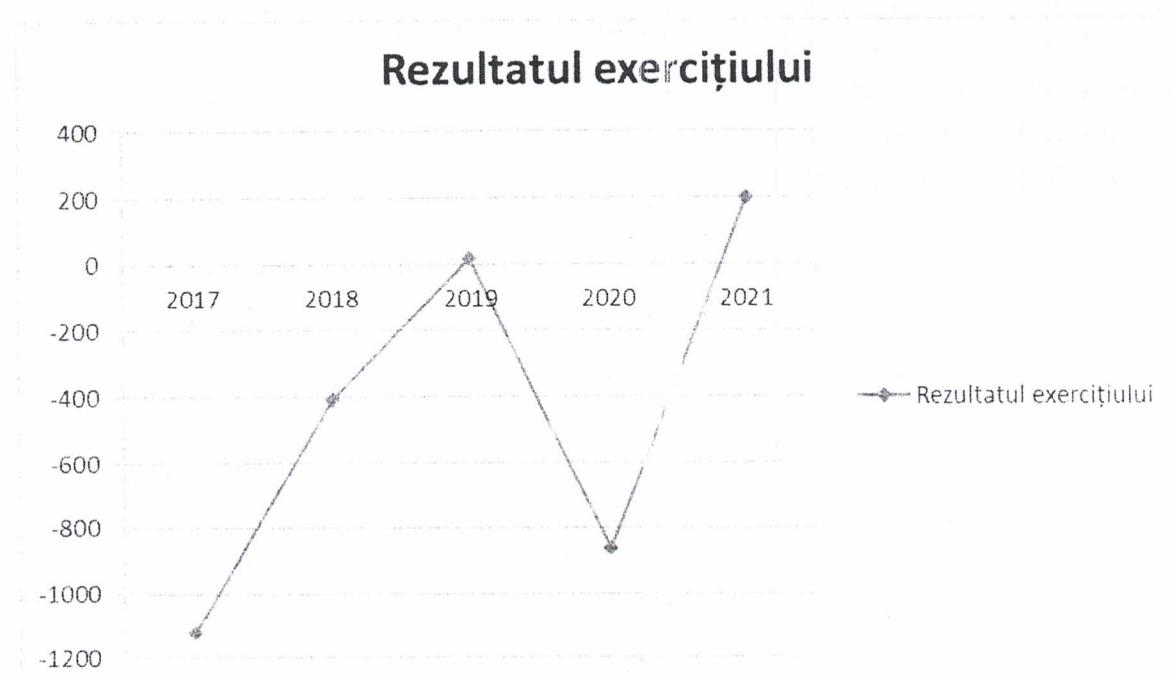
În perioada analizată firma a înregistrat pierderi. Evoluția rezultatului exercițiului în perioada analizată se prezintă astfel:

Tabel nr. 1. Evoluția rezultatului exercițiului în perioada 2017 – 2021 estimativ

Indicatori	2017	2018	2019	2020	2021 estimativ
1. Venituri totale	6.390.110 lei	7.679.885 lei	9.203.851 lei	15.858.999 lei	19.486.000 lei
2. Cheltuieli totale	7.510.132 lei	8.086.078 lei	9.186.431 lei	16.722.290 lei	19.287.000 lei
3. Impozit profit	0	0	0	0	0
4. Rezultatul exercițiului	- 1.120.022 lei	- 406.193 lei	17.420 lei	- 863.291 lei	199.000 lei

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

Grafic nr. 1 Dinamica rezultatului exercițiului în perioada 2017 – 2021 estimativ



Din tabelul prezentat se observă că SC RECONS SA a înregistrat pierderi în anii 2017, 2018, 2020 dar și profit în anul 2019. Pentru anul 2021 se estimează o valoare a profitului de 199.000 lei.

În anul 2018 valoarea pierderii a înregistrat o diminuare față de anul 2017, 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.

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 nete.

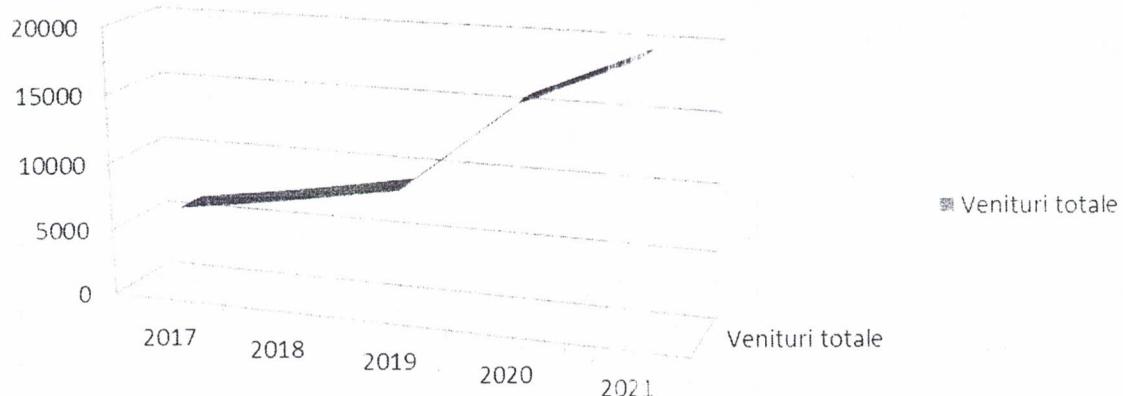
Cifra de afaceri netă reprezintă totalitatea veniturilor realizate din livrările de bunuri și prestări de servicii și alte venituri din exploatare, mai puțin reducerile comerciale acordate clienților. Prin reglementările contabile în vigoare în cifra de afaceri se mai includ și veniturile din subvenții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

Grafic nr. 2 Dinamica veniturilor totale în perioada 2017 – 2021 estimativ

Am constatat următoarele valori ale veniturilor totale, astfel:

- în anul 2017: 6.390.110 lei
- în anul 2018: 7.679.885 lei
- în anul 2019: 9.203.851 lei
- în anul 2020: 15.858.999 lei
- în anul 2021 estimativ: 19.486.000 lei

Venituri totale



Din graficul prezentat rezultă o creștere a veniturilor totale cu 20% în anul 2018 față de anul 2017.

În anul 2021 se estimează o creștere a valorii veniturilor totale în procent de 204,93% față de anul 2017. Această creștere a veniturilor se datorează faptului că SC RECONS SA a primit în anul 2020 și în anul 2021 spre administrare și exploatare următoarele activități:

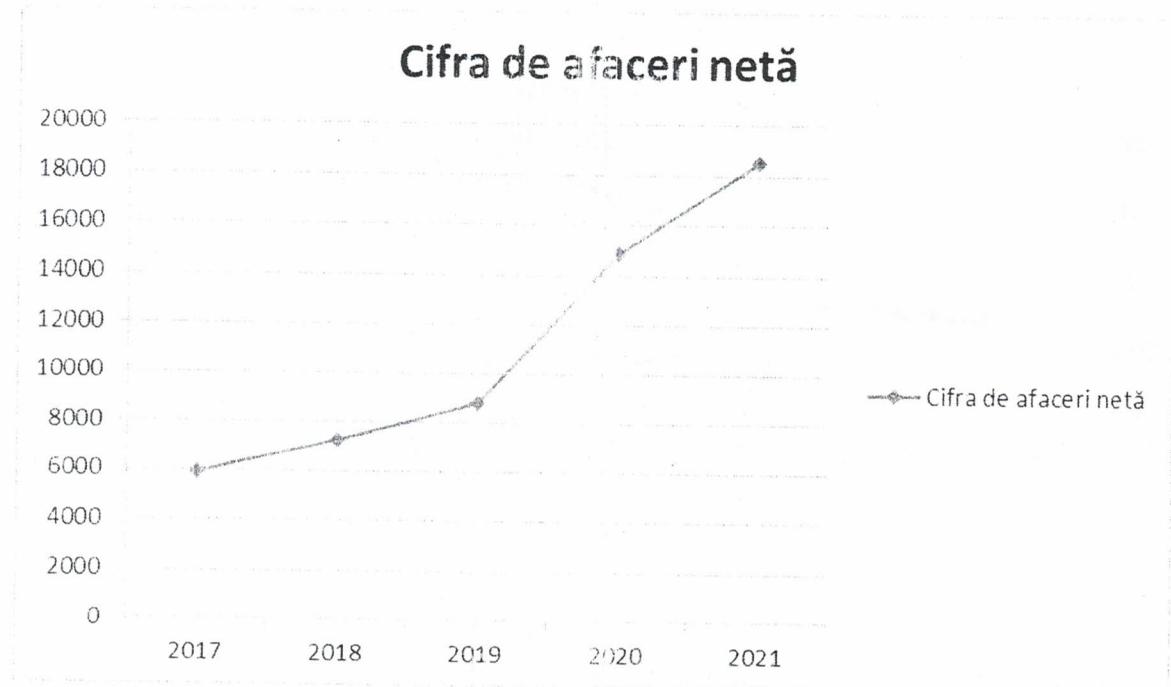
- prin **Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 244 / 25.06.2020** a fost delegat serviciul public de întreținere, funcționare și exploatare a Bazinului de înot de polo către SC RECONS SA Arad.
- prin **Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 39 / 31.01.2020** a fost atribuită activitatea de sortare a deșeurilor municipale în Stația de Sortare Arad prin concesiune către SC RECONS SA Arad.
- prin **Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 171 / 16.04.2021** a fost atribuit prin concesiune serviciul de administrare, întreținere și exploatare a Stadionului Municipal-Arena Francisc Neuman către SC RECONS SA Arad.

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

Grafic nr. 3. Dinamica cifrei de afaceri la SC RECONS SA

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

- în anul 2017: 5.938.781 lei
- în anul 2018: 7.219.381 lei
- în anul 2019: 8.772.742 lei
- în anul 2020: 14.873.569 lei
- în anul 2021: 18.500.570 lei estimativ



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

Observăm că în perioada 2017-2018 cifra de afaceri are un trend ascendent. În tabelul de mai jos vom analiza componența cifrei de afaceri:

Tabel nr. 2. Componența cifrei de afaceri nete în perioada 2017 – 2020

Indicatori	2017	2018	2019	2020
	Valoare	Procent	Valoare	Procent
Producția vândută (lei)	5.937.937	99,98%	7.218.382	99,98%
Venituri din vânzarea mărfurilor (lei)	844	0,02 %	999	0,02 %
Total cifra de afaceri (lei)	5.938.781	100%	7.219.381	100%
			8.772.742	100%
			14.873.569	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. 4 Dinamica veniturilor din prestări servicii în perioada 2017 – 2021 estimat

- în anul 2017: 2.043.000 lei
- în anul 2018: 1.251.000 lei
- în anul 2019: 2.294.000 lei
- în anul 2020: 8.737.000 lei
- în anul 2021: 5.426.000 lei estimat



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 creștere în perioada 2018-2020.

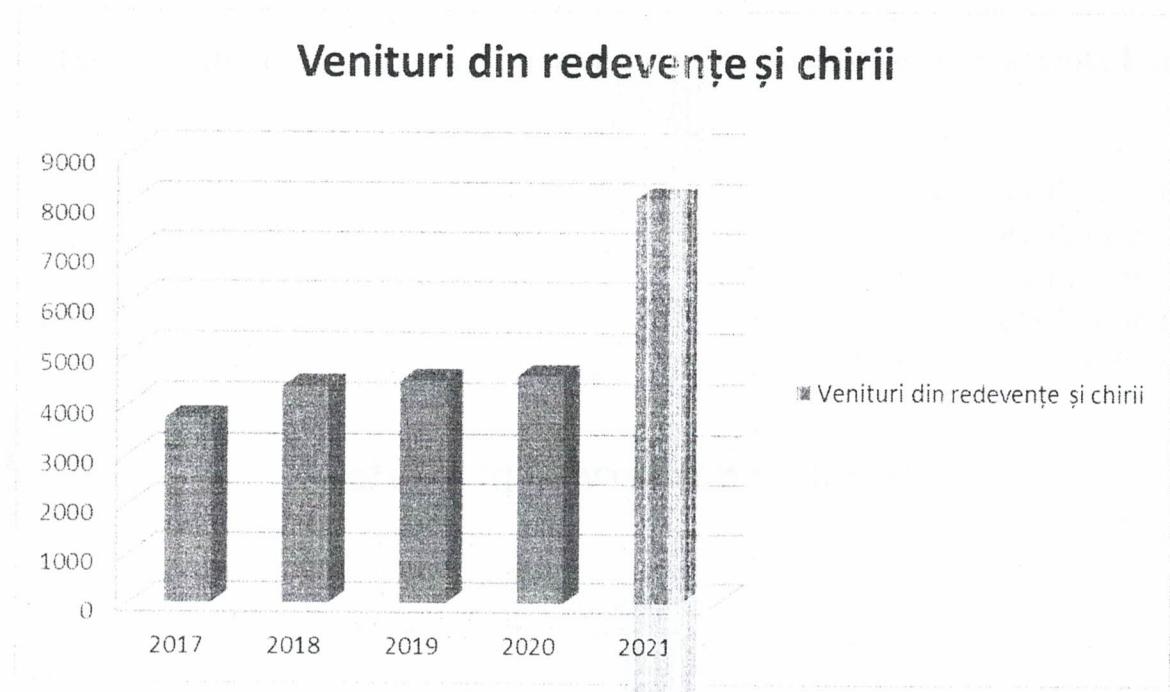
b. Analiza veniturilor din redevențe și chirii

Grafic nr. 5 Dinamica veniturilor din redevențe și chirii în perioada 2017 – 2021 estimat

- în anul 2017: 3.729.000 lei

- în anul 2018: 4.355.000 lei
- în anul 2019: 4.465.000 lei
- în anul 2020: 4.561.000 lei
- în anul 2021: 8.096.000 lei estimat

Venituri din redevențe și chirii



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

În perioada 2017-2021 valoarea veniturilor din chirii are un trend ascendent, ceea ce reprezintă o situație favorabilă societății.

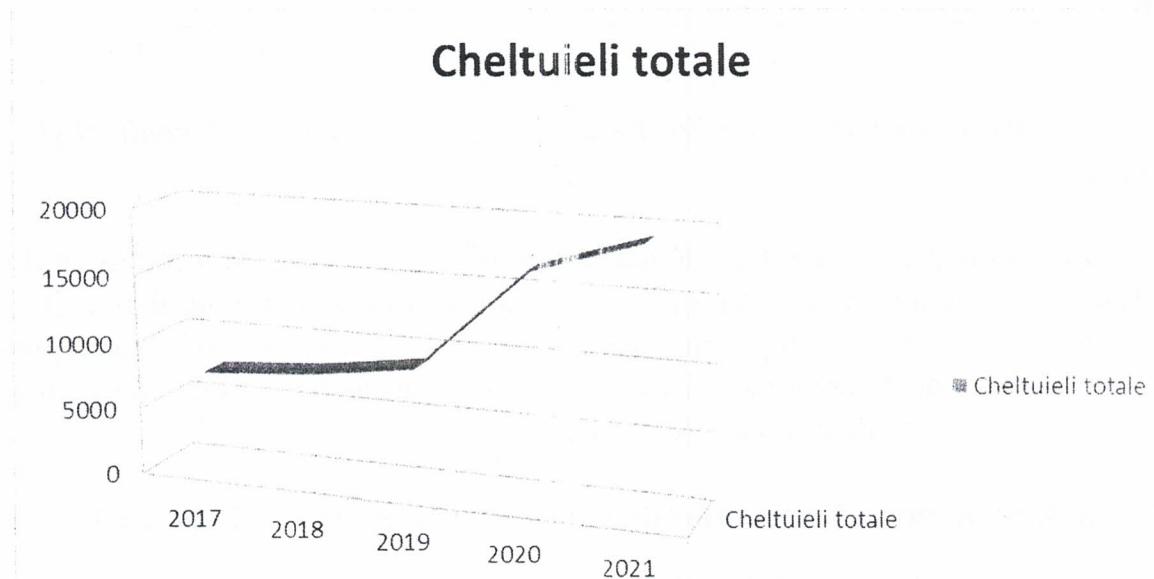
3. ANALIZA PRINCIPALELOR CHELTUIELI

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 deprecierie sau pierdere de valoare.

Grafic nr.6. Dinamica cheltuielilor totale la SC RECONS SA

Am constatat următoarele valori ale cheltuielilor totale, astfel:

- în anul 2017: 7.510.132 lei
- în anul 2018: 8.086.078 lei
- în anul 2019: 9.186.431 lei
- în anul 2020: 16.722.290 lei
- în anul 2021: 19.287.000 lei estimat



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

Observăm că în perioada 2017-2021 cheltuielile totale au un trend ascendent, ceea ce reprezintă o situație nefavorabilă societății deoarece se diminuează rezultatul exercițiului (profitul brut). Se constată ca valoarea cheltuielilor totale înregistrează o creștere direct proporțională cu creșterea veniturilor totale. Această creștere a cheltuielilor se datorează faptului că SC RECONS SA a primit în anul 2020 și în anul 2021 spre administrare și exploatare activitățile Bazinului de înot de polo, Stației de Sortare Arad și Stadionului Municipal-Arena Francisc Neuman.

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

Tabel nr.3. Structura cheltuielilor în perioada 2017-2020

Indicatori	2017		2018		2019		2020	
	Valoare	Procent	Valoare	Procent	Valoare	Procent	Valoare	Procent
Cheltuieli	7.510.121	99,99	8.083.430	99,96	9.186.229	99,99	16.719.553	99,98

de exploatare (lei)		%		%		%		%
Cheltuieli financiare (lei)	11	0,01%	2.648	0,04%	202	0,01%	2.737	0,02 %
Total cheltuieli (lei)	7.510.132	100%	8.086.078	100%	9.186.431	100%	16.722.290	100 %

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

Din datele prezentate în perioada 2017-2020 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.4. Structura cheltuielilor de exploatare în perioada 2017-2020

Indicatori	2017		2018		2019		2020	
	Valoare	Procent	Valoare	Procent	Valoare	Procent	Valoare	Procent
Cheltuieli cu materiile prime și materialele consumabile	1.143.608	15,22 %	1.054.975	13,06 %	1.345.105	14,64 %	1.361.984	8,14%
Alte cheltuieli materiale	151.257	2,01%	164.750	2,03 %	84.960	0,92%	105.906	0,64%
Cheltuieli cu energia și apa	506.883	6,74%	753.336	9,32 %	811.483	8,83%	993.015	5,94%
Reduceri comerciale primite	-1.840	0%	-386	0%	-375	0%	-489	0%
Cheltuieli cu personalul	3.708.098	49,37 %	3.812.838	47,17 %	4.832.544	52,60 %	5.335.241	31,92 %
Cheltuieli cu amortizarea imobilizărilor	216.458	2,88%	238.942	2,96 %	254.609	2,77%	382.632	2,28%
Ajustări de valoare privind activele circulante	0	0%	0	0%	-21.844	0%	15.649	0,1%
Cheltuieli privind prestațiile externe	1.428.447	19,02 %	1.651.637	20,43 %	1.444.946	15,72 %	7.858.119	47%
Cheltuieli cu alte impozite, taxe și vărsăminte asimilate	347.814	4,63%	398.431	4,92 %	430.011	4,68%	648.096	3,87%
Alte cheltuieli	9.396	0,13%	8.907	0,11 %	4.790	0,05%	19.400	0,11%
Total cheltuieli de exploatare	7.510.121	100%	8.083.430	100 %	9.186.229	100%	16.719.553	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 (cheltuielile cu serviciile executate de terți)

a. Analiza cheltuielilor cu materialele consumabile

Cheltuielile cu materialele consumabile în anul 2017-2018 au în medie un procent de 14% în totalul cheltuielilor.

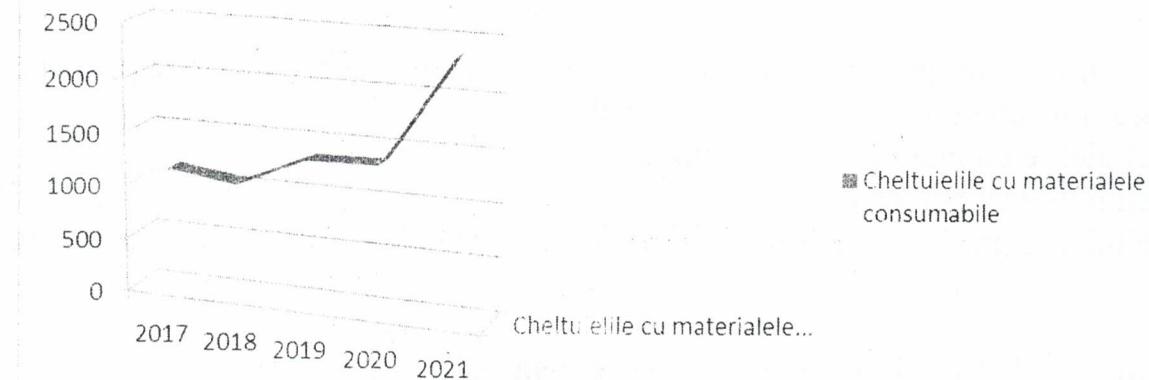
Având în vedere obiectul de activitate – de execuțări de lucrări / prestări servicii – ponderea este mică.

Grafic nr.7. Dinamica cheltuielilor cu materialele consumabile la SC RECONS SA în perioada 2017-2021 estimat

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

- în anul 2017: 1.143.608 lei
- în anul 2018: 1.054.975 lei
- în anul 2019: 1.345.105 lei
- în anul 2020: 1.361.984 lei
- în anul 2021: 2.355.000 lei estimat

Cheltuielile cu materialele consumabile



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 creștere a valorii cheltuielilor cu materialele consumabile.

b. Analiza cheltuielilor cu personalul

Cheltuielile cu personalul în perioada 2017-2018 au o pondere în totalul cheltuielilor, de aproximativ 48%.

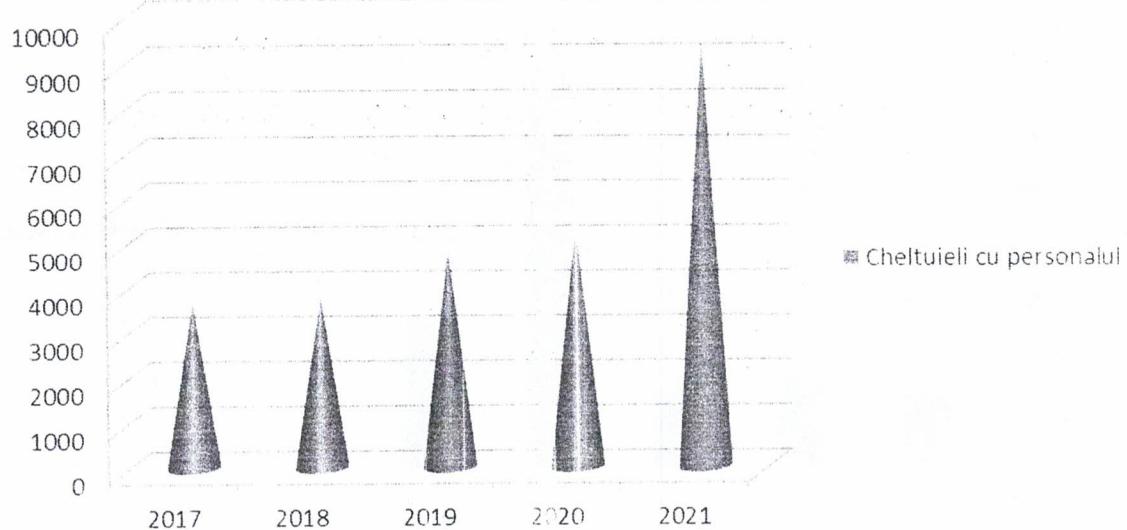
Având în vedere obiectul de activitate – de executări de lucrări / prestări servicii – ponderea este justificată.

Grafic nr.8. Dinamica cheltuielilor cu personalul la SC RECONS SA

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

- în anul 2017: 3.708.098 lei
- în anul 2018: 3.812.838 lei
- în anul 2019: 4.832.544 lei
- în anul 2020: 5.335.241 lei
- în anul 2021: 9.511.000 lei estimat

Cheltuieli cu personalul



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

Valoarea cheltuielilor cu personalul are o tendință de creștere în perioada 2017-2021.

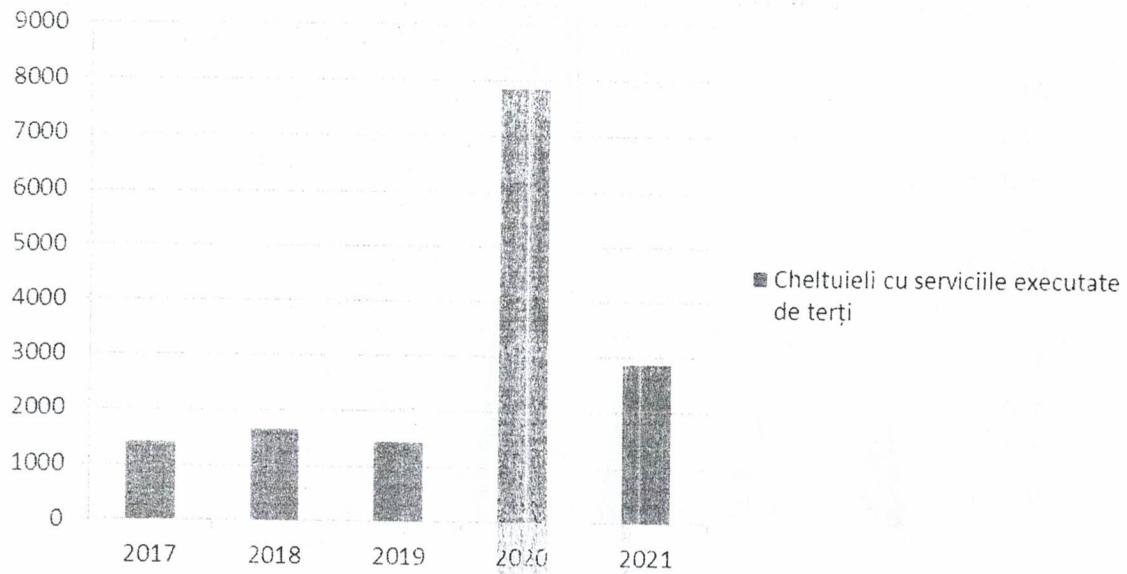
Cheltuielile salariale sunt cheltuielile ocasionate de plata salariilor către angajații unității. Creșterea salariilor se poate datora măririi numărului de angajați și a modificării structurii salariaților, în sensul că ponderea salariaților cu studii medii și superioare crește sau gradul de calificare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

Grafic nr. 9. Evoluția cheltuielilor cu prestațiile externe la SC RECONS SA

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

- în anul 2017: 1.428.447 lei
- în anul 2018: 1.651.637 lei
- în anul 2019: 1.444.946 lei
- în anul 2020: 7.858.119 lei
- în anul 2021: 2.865.000 lei estimat

Cheltuieli cu serviciile executate de terți



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 2017-2021.

c. Analiza cheltuielilor cu amortizarea

Cheltuielile cu amortizarea sunt cheltuieli neplătite cu o pondere mică în totalul cheltuielilor de exploatare (de aproximativ 2,92% în perioada 2017-2021). Acestea ajută întreprinderea să realizeze recuperarea investițiilor realizate în perioada precedentă.

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.5 Evoluția productivității muncii la SC RECONS SA

Indicator	2017		2018		2019		2020		2021 estimativ	
	Valoare	Procent	Valoare	Procent	Valoare	Procent	Valoare	Procent	Valoare	Procent
Venituri din exploatare (lei)	6.380.515	100 %	7.679.231	120,35 %	9.202.390	119,83 %	15.858.638	172,33 %	19.485.000	122,86 %
Număr de salariați	93	100 %	93	100 %	104	111,82 %	116	111,53 %	212	182,75 %
Productivitate anuală	68.607,68	100 %	82.572,37	120,35 %	88.484,51	107,15 %	136.712,39	154,50 %	91.910,37	67,22 %

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

În anul 2018 productivitatea muncii a crescut cu 20,35% față de anul 2017, în special datorită creșterii veniturilor din exploatare.

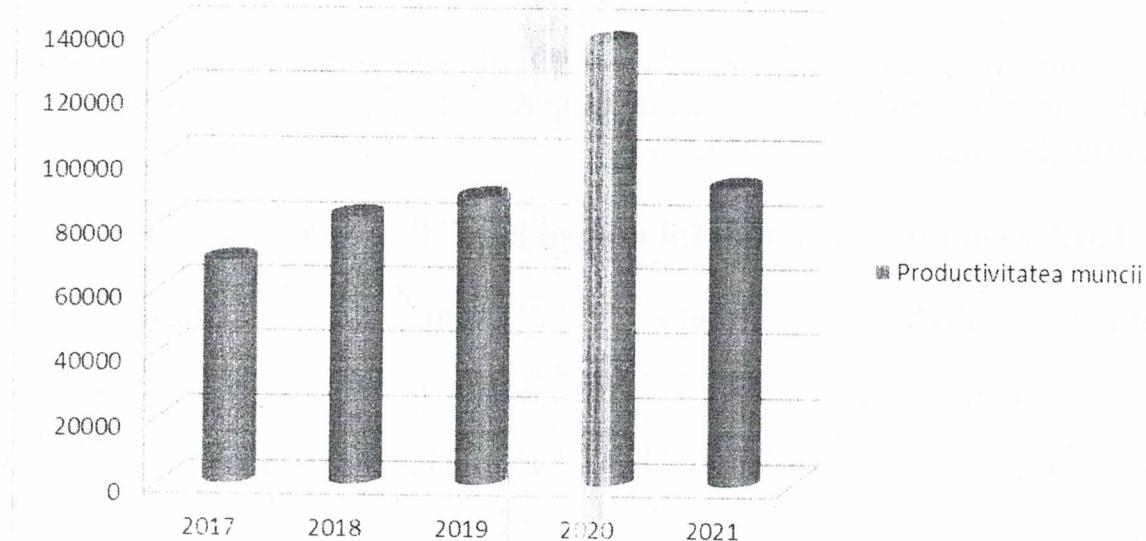
În anul 2021 se estimează o scădere a productivității muncii față de anul 2020 cu 32,78 %.

Grafic nr. 10. Evoluția productivității muncii la SC RECONS SA

Am constatat următoarele valori ale productivității muncii , astfel:

- în anul 2017: 68.607,68 lei
- în anul 2018: 82.572,37 lei
- în anul 2019: 88.484,51 lei
- în anul 2020: 136.712,39 lei
- în anul 2021: 91.910,37 lei estimativ

Productivitatea muncii



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

Se constată că în perioada 2017-2020 valoarea productivității muncii a înregistrat o tendință de creștere.

Analiza productivității muncii trebuie corelată cu dinamica cheltuielilor de personal.

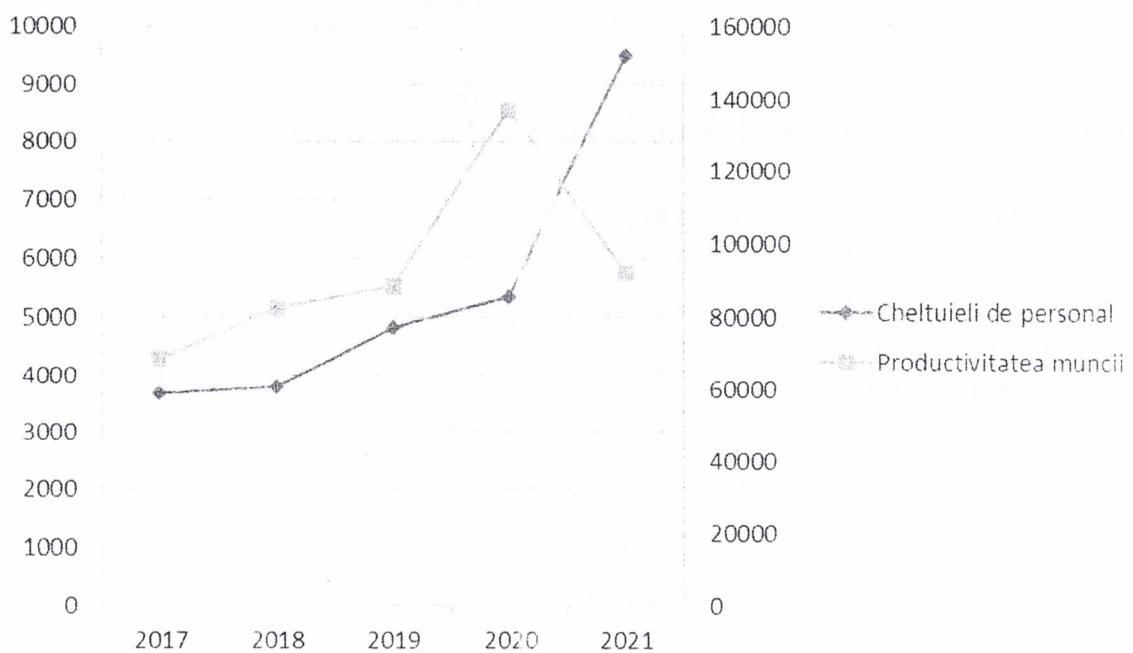
Grafic nr. 11 Evoluția comparativă a cheltuielilor de personal și a productivității muncii la SC RECONS SA

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

- în anul 2017: 3.708.098 lei
- în anul 2018: 3.812.838 lei
- în anul 2019: 4.832.544 lei
- în anul 2020: 5.335.241 lei
- în anul 2021: 9.511.000 lei estimat

Am constatat următoarele valori ale productivității muncii , astfel:

- în anul 2017: 68.607,68 lei
- în anul 2018: 82.572,37 lei
- în anul 2019: 88.484,51 lei
- în anul 2020: 136.712,39 lei
- în anul 2021: 91.910,37 lei estimativ



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

În perioada 2017-2020 valoarea cheltuielilor cu personalul înregistrează o tendință de creștere, ceea ce a determinat o creștere a productivității muncii.

c. analiza stării mijloacelor fixe

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

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

Tabel nr. 6 Calculul coeficientului amortizărilor

Indicatori	2017	2018	2019	2020
Amortizare totală imobilizări corporale	1.135.191	1.363.987	1.617.997	1.989.483
Imobilizări corporale - total (valoare brută)	4.717.364	4.814.645	5.474.939	6.013.938
Coeficientul amortizărilor	0,24	0,28	0,29	0,33

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. 12. Evoluția gradului de uzură la SC RECONS SA

Am constatat următoarele valori ale gradului de uzură , astfel:

- în anul 2017: 0,24
- în anul 2018: 0,28
- în anul 2019: 0,29
- în anul 2020: 0,33



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 SI PRINCIPIII GENERALE DE MANAGEMENT.

OBIECTIVE FUNDAMENTALE SI PRIORITY STRATEGICE.

INDICATORI SI CRITERII DE PERFORMANTA.

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

4.1. Viziune și principii generale de management

Prezentul **Plan de Management** va avea in vedere respectarea **obiectivelor si prioritatilor** stabilite de catre Consiliul de Administratie, care vizează consolidarea **viziunii SC RECONS SA asupra activitatii de baza pe care o desfasoara .** *"Ne bazăm pe respectarea tradițiilor, promovând în același timp valorile civilizației moderne. Este ecuația simplă a respectului față de client, față de mediul înconjurător și față de noi însine".*

Capacitatea de a gandi strategic este o calitate indispensabila unui adevarat manager (lider).

Cele 6 elemente esentiale ale gandirii strategice sunt:

1. Anticiparea

Majoritatea liderilor se concentreaza asupra evenimentelor imediat urmatoare, acestora lipsindu-le deseori "viziunea periferica". Acest lucru are un efect negativ asupra companiei, deoarece le permite competitorilor sa detecteze mai usor cursul viitor al evenimentelor.

Pentru a anticipa corect evenimentele viitoare, un lider trebuie:

- sa priveasca dincolo de granitele propriei companii
- sa caute in mod permanent noi informatii din industrie

2. Gandirea critica

Gandirea critica implica punerea la indoiala a tuturor informatiilor cunoscute.

Pentru a putea gandi in mod critic, un lider trebuie:

- sa reformuleze problemele pentru a ajunge la cauzele reale ale acestora
- sa puna la indoiala convingerile si mentalitatile curente, inclusiv pe cele personale
- sa descopere manipularile si ipocriziile din decizii organizationale

3. Interpretarea

Un lider cu gandire strategica nu ia decizii pripite. Acesta sintetizeaza informatiile primite din surse multiple si isi creeaza propriul punct de vedere. Pentru a ajunge la aceasta performanta, acesta trebuie:

- sa caute tipare in surse multiple de informatii si sa isi incurajeze angajatii sa faca la fel
- sa puna la indoiala prezumtiile si sa testeze mai multe ipoteze simultan

4. Luarea deciziilor

Pentru a lua deciziile bune, un lider trebuie:

- sa invete cum sa puna in balans calitatea, rigoarea, viteza de reactie si agilitatea.
- sa adopte o pozitie, chiar daca dispune de informatii incomplete sau primeste feedback-uri diferite

5. Punerea de acord

Aprobarile unanime sunt rare. Din acest motiv, un lider strategic trebuie sa cultive dialogul, sa puna bazele increderii reciproce si sa stie cum sa atraga parteneri cheie. Pentru a reusi toate aceste lucruri, acesta trebuie:

- sa inteleaga planurile ascunse ale partenerilor
- sa aduca in discutie chestiunile dificile, chiar daca este neplacut
- sa evalueze toleranta la risc si sa ofere sprijinul necesar

6. Invatarea

Pe masura ce compania creste, feedback-ul sincer este din ce in ce mai greu de obtinut. Avand in vedere ca acesta este un element esential al oricarei companii, un lider strategic trebuie:

- sa incurajeze si sa exemplifice exprimarea sincera
- sa schimbe rapid directia, imediat ce isi da seama ca aceasta este gresita
- sa invete atat din experientele reusite, cat si din cele nereusite.

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 **2021-2025**:

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

*- proliferarea și permanentizarea, cu frecvență regulată (săptămânală sau bi-lunară) a ședințelor de tip **board de management** , cu participarea managementului de nivel superior (directorii si șefii de departamente), precum și a unor invitați din partea managementului de nivel mediu (șefii 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 supremăției obiectivelor** - *corespunzător ierarhiei si a obiectivelor stabilite este nevoie să se stabilească ierarhia și dimensiunile subdiviziunilor organizatorice, ceea ce duce la concentrarea principalelor resurse*

umane din societate 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 apropierea 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 importanța strategice.

4.2. Obiective fundamentale ale managementului societății pe perioada de mandat de 4 ani a Directorului general

Orizontul 2021-2025 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, a activității de sortare a deșeurilor, precum și a serviciului comunitar de utilitate publică pentru administrarea, amenajarea, întreținerea și exploatarea zonelor de agrement Strandul Neptun, Patinoarul municipal Arad, Bazinul de Înot Polo, Stadionul UTA-Arena Francisc Neuman.**
- 2. Exploatarea optima a activității de construcții, reparării 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 .**

Direcțiile planului de management

Direcțiile planului de management asigură implementarea strategiei incluse în plan urmărind totodată, prin luarea în considerare a analizei SWOT, diminuarea (estomparea) amenintarilor și a punctelor slabe concomitent cu fructificarea punctelor tari și a oportunităților.

Direcțiile planului de management sunt:

1. Optimizarea și eficientizarea structurii organizatorice.

Managementul la cel mai înalt nivel coreste să formeze o cultură a învățării recunoscută ca un proces organizational esențial caracterizat de :

- (i) Stimularea responsabilizării oamenilor, ca reacție la supravegherea excesivă;
- (ii) Învățarea autonomă, ca reacție la continutul tematic al instruirilor;
- (iii) Acumularea cunoștințelor pe termen lung, în locul remedierilor rapide, pe termen scurt

Proiectele de îmbunătățire a proceselor ce tin de managementul capitalului uman sunt esențiale pentru menținerea și formarea continuă a unei elite de profesionisti, cunoscut fiind că forța unei companii rezultă în calitatea, devotamentul și capacitatea de implicare a capitalului uman detinut.

Proiectele de îmbunătățire anuală sunt tratate de echipa managerială la cel mai înalt nivel similar unei investiții, nu ca o cheltuială, constientizând atât importanța proceselor cat și analiza indicatorilor de performanță ai acestor procese de îmbunătățire.

Prin derularea acestor procese de îmbunătățire se va ajunge la înțelegerea noțiunii de corectitudine procesuală, care nu înseamnă decizie prin consens sau democrație la locul de munca. Scopul său este acela de a urmări cele mai bune idei, constând în aplicarea următoarelor principii:

- * Angajament – implicarea angajaților în decizii, invitându-i să își exprime opinii și incurajându-i să își discute reciproc ideile;
- * Explicarea – clarificarea motivărilor care au stat la bază unei decizii finale;
- * Claritatea așteptărilor – precizarea noilor reguli, inclusiv a standardelor de

performanta, a penalizarilor pentru esecuri si a noilor responsabilitati.

Un element important în actualizarea structurii organizatorice si a posturilor specializate o constituie analiza performantelor fiecarui proces în parte desfasurat în cadrul societății, cu adoptarea masurilor ce se impun pentru îmbunătățirea rezultatelor obtinute de societate.

In procesul de optimizare a structurii organizatorice este esentiala elaborarea unei strategii de comunicare interna, astfel incat toti angajatii sa inteleaga argumentele care stau la baza acestor modificari organizationale, beneficiile avute in vedere, precum si o predictibilitate cu privire la locurile de munca din cadrul societatii.

2. Responsabilitatea sociala corporatista.

Responsabilitatea sociala are in vedere impactul corporatiei asupra societatii in sens larg si in sens mai detaliat efectul asupra mediului, angajatilor, actionarilor, partilor interesate (furnizori, client, comunitatea locala).

Responsabilitatea sociala asumata de o corporatie aduce avantaje legate de atraktivitate mare fata de client, angajati (permite atragerea unor angajati mai talentati) permite o relatie mai buna cu partile interesate si o imagine mult mai buna a companiei in societate si in piata financiara.

Cultura de responsabilitate sociala implica o multitudine de teme precum:

- * Drepturile omului
- * Guvernanta corporatista
- * Protectia mediului
- * Securitatea in munca si sanatate
- * Conditiiile de munca
- * Contributia companiei la dezvoltarea economica

Prin actiunile sale, managementul societății isi propune sa raspunda la problemele reale ale comunitatii, sa aduca o contributie la schimbarea in bine de care societatea romaneasca are nevoie pentru egalitatea sanselor, cresterea nivelului de trai si accesul la resurse si nu in ultimul rand, pentru cresterea generatiei viitoare.

Managementul societății dorește construirea unei relații de încredere pe termen lung cu angajații, comunitatile locale, furnizorii și partenerii, cetățenii, relații care să servească drept fundament pentru crearea de modele de afaceri durabile. O încredere mai mare contribuie astăzi la crearea unui mediu în care managerii să pot să inoveze și să se dezvolte. Activitățile economice necesită, din ce în ce mai mult, un fundament etic care poziționează omul, mediul și considerentele sociale în centrul activității economice.

Prin acțiunile sale, managementul companiei urmărește atingerea următoarelor obiective:

- * Crearea și sustinerea unui model de business sustenabil, cu management responsabil și politici globale adaptate problemelor locale;
- * Cresterea nivelului de încredere și sprijin pentru modelul de business al managementului societății;
- * Raspunderea la problemele reale ale comunității;
- * Demararea schimbării pe care dorim să o vedem în societatea românească;
- * Dezvoltarea relațiilor cu comunitatea locală, ONG-uri, lideri de opinie și creșterea capacității la nivel local;
- * Atragerea de tineri specialisti;
- * Cresterea nivelului de acceptanță față de serviciile prestate de SC RECONS SA și față de proiectele de investiții ale managementului societății;
- * Alinierea la standardele internaționale;
- * Combaterea activă a corupției prin mijloace de avertizare sau proceduri de raportare, linii directoare interne și eforturi de informare și prevenire;
- * Promovarea transparenței privind consecințele economice, sociale și de mediu ale activităților companiei.

3. Respectarea principiilor de guvernanta corporatista

Guvernanta corporativă în cadrul unei companii reprezintă un element esențial în vederea realizării obiectivelor, pentru imbunatatirea eficienței și pentru a asigura o creștere economică în vederea sporirii încrederii publicului,

actionarilor si investitorilor.

Guvernanța corporativa a managementului societății are la baza următorii piloni de guvernare:

- a. Leadership, viziune si strategie
- b. Eficienta si efectivitate
- c. Responsabilitate si asumarea raspunderii
- d. Relatie transparenta cu actionarii si cresterea valorii furnizate actionarilor pe termen lung (Principiul protejarii drepturilor actionarilor, principiul tratamentului echitabil pentru actionari & parti interesate (stakeholders), principiul transparentei in informare).

Scopul unei bune guvernanțe corporative il reprezinta in primul rand constructia unui climat de încredere, transparenta si responsabilitate in vederea asigurarii unei stabilitati financiare, integritate in afaceri, eficientizarea proceselor si, prin urmare, sustinerea unei dezvoltari sustenabile. In perioada mandatului echipa manageriala va acorda o preocupare permanenta sistemului de guvernanța corporativa in vederea asigurarii unui cadru eficient de functionare, respectarii drepturilor si rolului actionarilor in cadrul societatii, tratarii echitabile a tuturor actionarilor, recunoasterii drepturilor actionarilor si incurajarea unei cooperari active intre societate si actionari, asigurarii unei transparente eficiente a informatiilor si activitatilor manageriale, existentei unei claritati in ceea ce priveste responsabilitatile actionarilor, consiliului de administratie si managementului executiv, existentei unei monitorizari eficace a managementului de catre consiliu.

In materie de guvernanța corporativa se identifica urmatoarele masuri:

- (i) Instituirea unei proceduri/politici/ghid intern de evaluare a activitatii Directorilor;
- (ii) Instituirea unei proceduri/politici/ghid intern de evaluare a activitatii Consiliului de Administratie;
- (iii) Elaborarea unei politici a previziunilor in conformitate cu Codul de Guvernanța Corporativa;

- (iv) Mantinerea gradului de transparenta si a unei relatii bune cu actionarii si investitorii;
- (v) Imbunatatirea sistemului de control intern, audit si management al riscurilor;
- (vi) Definirea clara a actului managerial si asumarea responsabilitatii conducerii administrative si executive si comunicarea acestora catre participantii la piata de capital;
- (vii) Dezvoltarea si implementarea sistemului de indicatori cheie utilizati in monitorizarea performantei;
- (viii) Indeplinirea obligatiilor de raportare catre actionari si catre celealte parti interesate;
- (ix) Transparenta actului managerial ca element esential in nivelul de incredere al actionarilor. Rezultatele financiare, estimarile, riscurile, achizitiile, rezultatele in exploatare, investitiile trebuie comunicate clar, la timp, pentru a permite evaluarea si adoptarea deciziilor de investitie;
- (x) Actualizarea/modificarea prevederilor Actului Constitutiv al companiei din perspectiva existentei unei delimitari clare intre responsabilitatile actionarilor, consiliului si directorilor;
- (xi) Actualizarea/modificarea unor proceduri interne care aveau la baza structura de responsabilitati din actul constitutiv, ulterior aprobarii actionarilor a modificarilor actului constitutiv.

Echipa manageriala se va asigura, pe intreaga perioada a mandatului, ca urmatoarele masuri vor fi implementate cu privire la etica si integritate:

- (i) Implementarea codului de etica care sa nu permita incalcarea principiilor de etica, la orice nivel in companie, cu referire la management, angajati, legalitate, abuz;
- (ii) Implementarea Codului Etic sa fie realizata prin comunicare clara cu toate partile interesate, valorile si normele de comportament stabilite prin Codul Etic sa fie periodic reamintite organizatiei astfel incat sa fie in mod continuu promovat in cadrul decizional;

(iii) Asigurarea pârghilor necesare pentru respectarea Codului de etica care sa nu permita incalcarea principiilor de etica, la orice nivel in companie, cu referire la management, angajati, legalitate, abuz; campanie de comunicare a codului de etica la nivelul companiei;

(iv) Intarirea prevederilor din Regulamentul intern de sanctionare a incalcarilor Codului Etic;

(v) implementarea unui sistem de prezentare periodica in organizatie a unor cazuri de incalcari ale comportamentului etic pentru accentuarea importantei respectarii comportamentului etic, implementarea unui sistem de comunicare vertical descendant care sa se asigure ca in cultura organizationala Codul Etic este deplin incorporat si asumat;

(vi) Continuarea procesului de optimizare a cadrului intern procedural cu privire la conformitate, preventie si avertizorii de integritate, printr-o activitate sustinuta si formalizata de familiarizare a intregului personal cu principiile si prevederile cadrului procedural aferent;

(vii) Activitatea de preventie va fi sustinuta si printr-un program de training derulat si implementat la nivelul SC RECONS SA, prin care se vor disemina si instructa personalul societății cu privire la conformarea cu procedurile specifice de etica, integritate, anti-frauda si anti-coruptie. De asemenea, se va continua imbunatatirea procedurilor existente cu bunele practici in domeniu, lectiile invatate si adaptarea la cerintele legislatiei in vigoare;

(viii) Implementarea standardului anti imită, devenind una dintre primele societati comerciale din Romania care va dispune de politici, proceduri si modalitati specifice de monitorizare in domeniu.

4. Consolidarea sistemului de management al risurilor

Controlul intern este un instrument managerial utilizat pentru a furniza o asigurare rezonabila ca obiectivele managementului sunt indeplinite.

In legislatia romana, prin Ordonanta nr. 119/1999 privind controlul intern managerial si controlul financiar preventiv, republicata, cu modificarile si completarile ulterioare si prin Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr.

600/2018, controlul intern managerial este definit ca reprezentand ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entitatii publice, inclusiv auditul intern, stabilitate de conducere, in concordanta cu obiectivele acesteia si cu reglementarile legale, in vederea asigurarii administrarii resurselor in mod economic, eficient si eficace; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele si procedurile.

In conformitate cu Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entitatilor publice, sistemul de control intern managerial opereaza cu o diversitate de procedee, mijloace, actiuni, dispozitii, care privesc toate aspectele legate de activitatile entitatii. Acest ansamblu de elemente este stabilit si implementat de conducerea societatii, pentru a-i permite acesteia detinerea unui bun control asupra functionarii entitatii in ansamblul ei si reprezinta instrumentul de control intern managerial care se compune urmatoarele elemente: obiective, mijloace, sistem informational, organizare, proceduri, control.

În vederea consolidarii sistemului de management al riscurilor vom avea in vedere :

- a. Revizuirea Controlelor interne financiar-contabile
- b. Monitorizarea adeguatitatii Sistemului de Control intern cu accent pe mediul de control, atitudinea managementului si managementul controalelor implementate
- c. Revizuirea respectarii reglementelor interne, a cadrului legal si a Codului etic asigurand Consiliul de Administratie ca in cadrul SC RECONS SA exista implementate activitati de control si de suport pentru mentinerea unui comportament compliant.
- d. Revizuirea politicilor de gestionare a riscului de fraudă asigurand ca exista implementate sisteme de raportare si investigare a fraudelor
- e. Conferirea pentru Consiliului de Administratie a increderii in declaratia din Raportul Anual cu privire la adeguatitatea controlului intern si a cadrului de management al riscului

f. Primirea cu regularitate de rapoarte cu privire la rezultatele testariilor sistemului de control intern efectuate de auditorii interni si externi

g. Supervizarea la cerere a anumitor tranzactii pentru care se cere suport de la Consiliul de Administratie din partea conducerii executive.

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 frauda, 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 exploarat de către instituțiile de credit pentru a crea profit, riscul de piață este exploarat de către comercianți și manageri de fonduri, riscul de asigurare este exploarat de către asigurători, etc.). Datorită utilizării riscului pentru a crea produse aducătoare de profit domeniul finanțiar 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 eşuate, 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 ineficiente. 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, obiecivele de diversificare a producției, etc.).

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

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

Principalul avantaj al unui program de management al riscului este eficiența economică: managerii conștientizează risurile la care este expusa 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, cel puțin, a unei persoane care să aibă atribuții în această direcție.

In unele cazuri, poate să existe un anumit nivel de risc acceptat, în conformitate cu specificațiile unui standard. Este o situație întâlnită în sectorul finanțier-bancar sau în marile companii care apelează la un audit extern. Conformitatea dă un plus de valoare imaginii în fața clientilor, 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 indiferenta fata de risc. Cand se administreaza riscul si se doreste obtinerea unui raspuns in functie de cele trei atitudini, reactiile oamenilor de afaceri pot fi urmatoarele:

- Evitarea riscului: managerii sau antreprenorii considera ca expunerea la risc este mult prea mare si atunci decid inlocuirea factorului care ar putea cauza riscul. Acest lucru poate inseamna evitarea unei actiuni, schimbarea unui furnizor, reconfigurarea unui proces etc.

Insa, trebuie sa se tina cont de faptul ca nu pot fi evitate sau eliminate toate riscurile. De cele mai multe ori, evitarea tuturor riscurilor ar presupune schimbarea scopului proiectului, reconfigurarea completa a activitatilor sau a planificarii calendaristice, modificarea bugetului sau a deciziilor legate de alte achizitii.

- Atenuarea sau diminuarea efectelor: presupune reducerea expunerii la risc prin scaderea probabilitatii de aparitie a acestuia. De exemplu, folosirea unei tehnologii care a demonstrat de multe ori ca poate fi de incredere.

- Acceptarea riscului: reprezinta acceptarea consecintelor si reprezinta o metoda de raspuns mai ales atunci cand riscurile sunt necunoscute echipei de proiect sau atunci cand avantajele obtinute in caz de nematerializare a riscului ar fi imense.

- Transferul riscului: presupune contractarea unei polite de asigurare sau externalizarea unui serviciu. De regula, aceasta practica atrage alte riscuri, provenite din activitatea de externalizare sau rezultate din contractele de asigurare.

Etapele procesului de management al riscului

Identificarea si cuantificarea riscului sunt uneori tratate impreuna si poarta denumirea de evaluarea riscului sau de analiza a riscului. Planul de raspuns la risc este uneori intalnit si sub denumirea de plan de atenuare a riscului. De asemenea, uneori, planul de raspuns la risc si planul de control al riscului sunt tratate impreuna sub numele de plan de management al riscului.

Indiferent de modul de abordare ales sau de numele pe care il are o etapa de management al riscului, toate modelele trec prin aceiasi pasi: identificarea riscurilor,

evaluarea acestora, ierarhizarea, realizarea planului de raspuns la risc si monitorizarea si controlul riscului.

Metode de identificare a riscurilor

Cea mai intalnita metoda de identificare a unui risc este lista de control (checklist), deoarece se bazeaza pe un standard ce considera ca un proces trebuie sa se comporte intr-un anumit mod. Astfel, managerul de risc verifica in ce masura corespunde realitatea cu ceea ce declara standardul (oricare ar fi el) ca fiind in limitele normale.

Dar acest lucru nu este suficient, pentru ca, de obicei, standardele sunt fie generale, nefiind capabile sa surprinda toate aspectele particulare ale unei organizatii, fie particulare, orientate spre un anumit domeniu.

De exemplu, factorul uman a fost de-a lungul timpului declarat cel mai incontrolabil element al oricarui sistem. In aceste conditii, ce standard este in masura sa se ocupe de toate risurile care au ca sursa omul? Se poate vorbi de risuri provenite din aroganta, ignoranta sau chiar frica, de actiuni voluntare sau involuntare, de particularitati psihologice etc.

In etapele de identificare a riscului trebuie sa se analizeze si documentele disponibile in organizatie, datele istorice ale companiei si studiile de caz (experienta proprie sau a altor organizatii), consultarea expertilor interni si externi, realizarea de inspectii in diverse unitati ale organizatiei (cele considerate ca fiind expuse la risc), tehniciile de brainstorming sau interviul cu angajatii.

Cel mai bun cadru pentru a aplica oricare dintre aceste instrumente este analiza valoare-vulnerabilitate-risc. Mai exact, se scot in evidenta bunurile, valorile organizatiei. Pentru fiecare bun se deruleaza o analiza a vulnerabilitatilor, unde vulnerabilitatea presupune absenta unei masuri de control, de protejare a valorii. Apoi se identifica sursele de risc intern sau extern organizatiei.

5. Mantinerea si atragerea de personal calificat in cadrul SC RECONS SA

Munca depusa de un profesionist calificat se distinge de obicei prin faptul ca

recurge la un cadru de concepte fundamentale corelate cu experienta, si mai putin faptul ca este o reactie spontana la evenimente sau aplicarea unor procedee instituite explicit. In mod evident aceasta munca trebuie sa fie insotita de simtul responsabilitatii si de o acceptare a standardelor recunoscute.

Se identifică astfel următoarele funcții de bază în ceea ce privește managementul și dezvoltarea persoanelor care lucrează în cadrul societății:

- a. Conceperea și implementarea strategiilor și politicilor de resurse umane
- b. Dezvoltarea organizațională
- c. Planificarea resurselor umane
- d. Managementul talentului
- e. Managementul cunoștințelor al învățării și dezvoltării individului pe tot parcursul vieții profesionale
- f. Recrutarea și selecția capitalului uman
- g. Managementul recompenselor
- h. Raporturile cu angajații
- i. Siguranța și sănătatea în muncă – bunăstarea socială
- j. Administrarea resurselor umane
- k. Respectarea cerintelor legale și celorlalte cerințe aplicabile în domeniu
- l. Gestionarea problemelor legate de asigurarea egalității șanselor, prevenirea discriminărilor
- m. Raporturile cu patenerii sociali

Ca raspuns la particularitatile societății de pregatire a personalului, dar mai ales la necesitatea asigurarii unei capacitatii de raspuns potrivit proiectelor si planurilor de dezvoltare a societatii, prezinta importanta investitia in pregatirea angajatilor, stabilirea si aplicarea unor instrumente sofisticate de recrutare si selectie a personalului, concomitent cu dezvoltarea instrumentelor de fidelizare, recompensa si recunoastere a valorilor individuale.

Contextul actual al pieței de profil la nivel național, regional și internațional impun o reproiectare a strategiei în domeniul resurselor umane, axată pe:

* valorile individului;

- * motivare a performanței individuale și de echipă;
- * flexibilitate la schimbările pieței ce modifică punctul de echilibru dintre cerer și ofertă;
- * structura ierarhic funcțională adaptată obiectivelor stabilite pentru atingerea performanțelor previzionate;
- * reproiectarea indicatorilor de performanță atașați obiectivelor în concordanță cu KPI (key performance indicator) comparabili în piață de profil ca element crucial de obținere a performanțelor așteptate;
- * bune practici;
- * investiție în inovare și know-how organizațional

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 2021-2025** 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 reprezentantii Consiliului Local in AGA a SC RECONS SA cu Primarul Municipiului Arad și care se vor reflecta și în contractele de mandat încheiate de Consiliul de Administratie 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 rotatie a debitelor-clienti**
- 4. Asigurarea unei creșteri a clienților deserviți**
- 5. Asigurarea unei creșteri a profitului pentru perioada 2021 – 2025 .**
- 6. Realizarea unei scăderi a costurilor de exploatare**
- 7. Realizarea unei creșteri de rotație a stocurilor**
- 8. Asigurarea unei creșteri a productivități 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 2021-2025*, defalcate la nivelul claselor funcționale principale de activități desfășurate de S.C. RECONS – S.A., respectiv: construcții, reparații și întreținere clădiri rezidențiale și nerezidențiale, parcare cu plată și ridicări vehicule, parcare rezidențiale, zone de agrement - Strandul Neptun și Patinoarul Municipal Arad, bazinul de înot Polo, stația de sortare deșeuri, stadionul UTA- arena Francisc Neuman, activitatea juridică, resurse umane, finanțier-contabilitate.

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 2021-2025**:

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 - Strandul Neptun și Patinoarul Municipal Arad, bazinul de înot Polo, stadionul UTA- arena Francisc Neuman, Stația de Sortare Deșeuri, activitatea de parcare cu plată și ridicări vehicule, parcare rezidențiale, 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 - Strandul Neptun și

Patinoarul Municipal Arad, bazinul de înot Polo, stadionul UTA- arena Francisc Neuman, la Stația de Sortare Deșeuri, la serviciul de parcări cu plată și ridicări vehicule, parcări rezidențiale, 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 - Strandul Neptun și Patinoarul Municipal Arad, bazinul de înot Polo, stadionul UTA- arena Francisc Neuman, Stația de Sortare Deșeuri, la serviciul de parcări cu plată și ridicări vehicule, parcări rezidențiale, monitorizarea activității atelierelor de menținere , 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 practice pentru serviciul construcții, reparații, întreținere clădiri rezidențiale și nerezidențiale, serviciul parcări cu plată și ridicări vehicule, parcări rezidențiale și a zonelor de agrement - Strandul Neptun și Patinoarul Municipal Arad, bazinul de înot Polo, stadionul UTA-arena Francisc Neuman, stația de sortare deșeuri.

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

12. Creșterea volumului investițiilor realizate din sursele proprii sau

atrase de finanțare, în principal pentru achizitia de mijloace fixe, utilaje și alte echipamente tehnologice noi în vederea înlocuirii celor existente depasite 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. Initierea unei campanii de creștere a vizibilității societății în vederea realizării unei imagini publice locale / zonale și nationale favorabile care să duca la creșterea increderii clientilor în calitatea serviciilor societății.

4.5 . Indicatori și performanță și măsuri de realizare.

Principiile directoare privind administrarea societății în intervalul mandatului 2021-2025, 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 Actionarilor a **SC RECONS SA** precum și conform Actului constitutiv al societății , se prevad ca fiind obligatorii cel puțin urmatorii **indicatori de performanță** :

- Reducerea creantelor ,
- Reducerea platilor restante ,
- Reducerea pierderilor,
- Reducerea cheltuielilor,
- Cresterea productivitatii muncii exprimata in venituri / numar de personal .

Se impune o fundamentare diferentiată atât a indicatorilor de performanță, cât și a masurilor de realizare, astfel :

- reducerea creantelor, a platilor 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 Administratie a propus AGA a SC RECONS SA urmatoarele măsuri tehnico – economice ce urmează să se luă de către conducerea societății pentru perioada mandatului**, astfel:

a. Pentru reducerea creantelor

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

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

b. Pentru reducerea platilor 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 , caier fiscal) către titularii de datorii în vederea confirmării soldurilor acestora , în mod deosebit către bugetul centralizat de stat , bugetul local , banchi , 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 tinte;

Pe perioada intregului mandat de 4 ani, conducerea societatii trebuie sa ia urmatoarele masuri, astfel:

a) Pentru reducerea anuala a creantelor

- Compartimentul Financiar- contabilitate impreuna cu compartimentul juridic vor analiza permanent, dar cel putin la finele fiecarei luni componenta soldurilor conturilor de creante si vor solicita conducerii societatii masuri in consecinta ;
- Compartimentul financiar- contabilitate va emite pana cel tarziu 15 decembrie al fiecarui an calendaristic extrase de cont sau alte documente similare catre titularii de creante in vederea confirmarii soldurilor acestora ;

b) Pentru reducerea platilor restante

- Compartimentul Financiar- contabilitate impreuna cu compartimentul juridic vor analiza permanent dar cel mai tarziu odata la finele fiecarei luni componenta soldurilor conturilor de datorii si vor solicita conducerii societatii masuri in consecinta ;
- Compartimentul financiar- contabilitate va emite pana cel tarziu in 15 decembrie al fiecarui an calendaristic extrase de cont sau alte documente similare (certificate fiscale , cazier fiscal) catre titularii de datorii in vederea confirmarii soldurilor acestora , in mod deosebit catre bugetul centralizat de stat , bugetul local . banchi , furnizori , salariati , etc.,

c) Pentru realizarea unei cresteri a profitului net

- Anual pana cel tarziu in data de 15 decembrie se va adopta bugetul de venituri si cheltuieli pentru anul urmator . buget ce se va fundamenta pe date realiste de catre toate compartimentele funktionale ale societatii sub coordonarea directorului economic.

- Compartimentul Financiar- contabilitate impreuna cu compartimentele juridic , tehnici vor analiza lunar nivelul si structura cheltuielilor comparativ cu nivelul

stabilit prin BVC precum si nivelul si structura veniturilor in vederea identificarii acelor cheltuieli ce au fost realizate peste nivelul stabilit prin BVC precum si al acelor venituri ce nu s-au realizat la nivelul celui planificat ;

- Daca exista imobilizari corporale de natura constructiilor si utilajelor care nu sunt folosite si se impune trecerea in conservare , sa se recalculeze amortizarea aferentă

d) Pentru **cresterea anuala a productivitatii muncii exprimata in total venituri / numar de salariati / an**

- Cresterea veniturilor in conditiile mentinerii numarului de salariati din statul de functii aprobat de AGA in baza mandatului dat de Consiliul Local reprezentantilor acestuia in AGA a SC RECONS SA;

Planul de Administrare al **SC RECONS SA** pentru perioada mandatului 2021-2025 nu este facultativ , el reprezinta un document previzional intern de formalizare a proceselor si relatiilor de management, are **caracter obligatoriu**, iar nerespectarea sa in totalitate este pasibila de sanctiuni, in conformitate cu prevederile Regulamentului de Organizare si Functionare (ROF) al companiei , ale Regulamentului Intern (RI) al companiei , si ale altor documente organizatorice care privesc organizarea si functionarea societatii .

CAPITOLUL V. IMPLEMENTAREA PLANULUI DE MANAGEMENT pe

perioada celor 4 ani de mandat a Directorului general.

Facem mentiunea ca la baza elaborarii si implementarii Planului de management pe urmatorii 4 ani de mandat ai Directorului General au stat in primul rand masurile de stopare a pierderilor si elaborarea unui nou Plan de redresare a activitatii societatii RECONS SA.

Prin noua politica manageriala a Directorului General s-au avut in vedere **trei componente, la fel de importante** si anume:

1. componenta economico - financiara, obiectivul strategic prioritar fiind redresarea urgenta a activitatii societatii prin masuri ferme de reducere a costurilor de productie si de crestere a veniturilor, conditie esentiala pentru eficientizarea activitatii viitoare a societatii;

2. componenta morala, obiectivul prioritar fiind imbunatatirea calitatii serviciilor catre clienti

3. componenta sociala, obiectivul prioritar fiind asigurarea unor conditii de munca si de trai, decente, pentru toti salariatii societatii;

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 si rentabilizare a activitatii SC RECONS SA (trecerea din zona pierderii in zona profitului) trebuie luate urmatoarele măsuri pentru pregatirea si implementarea strategiei:

5.1.1. Masuri organizatorice pentru pregatirea si implementarea strategiei.

Se impune elaborarea unei noi *organigrame a societatii si un nou stat de functiuni* cu scopul de a **restructura / reorganiza activitatea societatii pe centre de**

profit si departamente, conduse de cate un **sef de departament** (care va indeplini rolul unui manager operational, pentru sectorul de activitate pe care il coordoneaza) si de a **implica si responsabiliza pe acestia** in elaborarea si implementarea strategiei pe fiecare sector de activitate, pentru atingerea obiectivelor si performantelor economice la nivelul societatii.

Organizarea activitatii societatii 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, permitând 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 organograma si statul de functiuni vor fi aprobată de catre Consiliul de Administratie in sedinta si ulterior, de catre Adunarea Generala a Actionarilor prin mandatul special dat de catre Consiliul Local al municipiului in sedinta

Pentru atingerea obiectivelor si criteriilor de performanta, noua structura organizatorica a societatii va fi constituita din:

1. Serviciul “ Construcții Reparații Întreținere Clădiri Rezidențiale și Nerezidențiale”

2. Serviciul Zone de Agrement format din : “Strandul Neptun Arad” și “Patinoarul Municipal Arad”

- 3. Serviciul "Parcări cu plată și Ridicări Vehicule"**
- 4. Serviciul "Parcări rezidențiale"**
- 5. "Bazinul de înot Polo"**
- 6. "Stația de sortare deșeuri"**
- 7. "Stadionul UTA - arena Francisc Neuman"**
- 8. Biroul "Resurse umane"**
- 9. Compartimentul "Contencios Juridic"**
- 10. Compartiment "Controlor revizor finanțiar"**
- 11. Compartimentul "Audit intern".**
- 12. Compartimentul "Achiziții publice și Aprovizionare"**
- 13. Compartimentul "Informatic"**
- 14. Biroul "Finanțiar Contabilitate"**
- 15. Serviciul vanzari "Director de marketing"**
- 16. Compartiment "Securitatea și sănătatea muncii / Situații de Urgență "**
- 17. Cabinet medical**

Mentionam ca aceasta masura va implica costuri suplimentare pentru societate.

Avand în vedere actualul **aspect inestetic și neîngrijit** al imobilelor din incinta sediului societății și mai ales **starea total necorespunzatoare a cladirii atelierului de reparatii, se impune efectuarea unor reparatii 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 investitii, a reabilitării cladirilor, reparării și modernizării acestora, dându-le o nouă valoare de întrebuităre (depozite,

birouri etc.), care vor aduce venituri suplimentare societatii prin inchirierea spatiilor create suplimentar.

5.1.2. Masuri urgente privind reducerea semnificativa a cheltuielilor.

a) O problema extrem de importanta si de presanta pentru viitorul Consiliu de Administratie si noul Director general, o constituie actuala dotare a societatii cu echipamente tehnologice, mijloace fixe, mijloace de transport, atat din punct de vedere numeric, cat si al starii fizice a acestora.

SC RECONS SA este o societate comerciala al carui actionar unic este Primaria Municipiului Arad. De aceea, modul in care aceasta isi desfasoara activitatea, constituie de fapt un indicator de evaluare a calitatii vietii.

Aproape nu exista componenta a calitatii vietii asupra caruia serviciile sa nu aibă un rol determinant, in consecinta, se poate aprecia ca o crestere a consumului de servicii conduce nemijlocit la o imbunatatire a calitatii vietii, tinta urmarita si de Primaria Municipiului Arad.

b) Scoaterea din functiune si casarea mijloacelor fixe cu termen de functionare expirat si vanzarea acestora la licitatie ca fier vechi.

Prin aceasta masura se vor reduce nu numai cheltuielile de intretinere si exploatare, ci **se vor obtine si venituri suplimentare prin valorificarea lor, cel putin la valoarea de fier vechi.**

c) Pentru Serviciul Parcari si Ridicari Vehicule se impune o analiza si o imbunatatire in ceea ce priveste:

* instruirea permanenta a personalului in a avea un comportament adevarat pentru asigurarea unor servicii de calitate,

* monitorizarea si masurarea traficului si a activitatii din orele de varf a personalului,

* activitatea de curatenie si intretinere a parcarilor,

- * intretinerea si reparatia echipamentelor,
- * inventarierea suprafetelor si crearea unei baze de date informative care sa simplifice si sa monitorizeze gradul de ocupare a tuturor parcarilor din administrare, a posibilitatii de extindere, precum si incasarea taxelor implice,
- * sustinerea investitiilor propuse de Primaria Municipiul Arad pentru adaptarea parcarilor administrate aflate pe teritoriul municipiului la standarduri de calitate europene.
- * trecerea experimentală la plata prin SMS in zona centrală, pentru eliminarea blocari intentionate a cetatenilor a dispozitivelor de taxare

d) Pentru **Serviciul Zone de Agrement - Strandul Neptun și Patinoarul Municipal Arad, bazinul de înot Polo, stadionul UTA- arena Francisc Neuman** o mare importanță ar fi o politica de reducere a costurilor (trebuie urmarit scaderea si economisirea consumurilor de energie, apa, combustibil, utilitati, incadrarea in fondul de salarii, ponderea cheltuielilor colaterale trebuie sa fie mica in comparatie cu cheltuielile de exploatare) si crestere a veniturilor corelata cu o politica de investitii in dotari, echipamente si utilaje si utilizarea de materiale si consumabile eficiente pentru a eficientiza si diversifica serviciile prestate pentru utilizatori.

Acest deziderat poate fi realizat printr-un sistem de achizitii organizat, structurat si unitar, prioritizat pe serviciile si lucrările prestate care sa tina cont de nevoile societatii, stocurile trebuie masurate in functie de factorii de productie si mentenanta urmarinduse minimalizarea lor.

e) Pentru **Serviciul Constructii Reparații Întreținere Clădiri Rezidențiale și Nerezidențiale** va trebui să se aibă în vedere:

- optimizarea activitatii prin monitorizarea si normarea muncii per om si utilaj, a consumurilor specifice,
- comportamentul personalului in spatiul muncii.
- instruirea la un nivel tehnologic ridicat al personalului in a avea un comportament adevarat 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 preturi accesibile așteptate de către clienti.

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

f) Pentru **Stația de sortare deșeuri** va trebui să se aibă în vedere:

- deținerea de spații special amenajate pentru stocarea temporară a deșeurilor ce urmează a fi sortate, în condițiile prevăzute de legislația în vigoare;
- asigurarea valorificării întregii cantități de deșeuri sortate, evitând formarea de stocuri;
- folosirea, pentru sortarea deșeurilor, a tehnologiilor, echipamentelor și instalațiilor care îndeplinesc condițiile legale privind funcționarea acestora;
- eliminarea reziduurilor rezultante din procesul de sortare a deșeurilor
- aplicarea de metode performante de management, care să conducă la reducerea costurilor de operare
- asigurarea conducerii operative prin dispeserat cu funcționare non-stop și asigurarea mijloacelor tehnice și a personalului de intervenție;

5.1.3. Masuri 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 anticipateze 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 legată de acțiunile întreprinderii;
 - Îmbunătățirea calității vieții populației care trăiesc 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. Masuri cu caracter social avand ca scop, imbunatatirea conditiilor de munca si de trai pentru salariatii societatii:

a) avand in vedere activitatea stresanta pe care o desfasoara salariații si necesitatea ca acestia sa aiba permanent un dialog civilizat cu clienții, **se va infiinta in incinta sediului societatii un cabinet psihologic** pentru efectuarea controlului psihologic periodic, obligatoriu, precum și pentru asigurarea unei asistente psihologice permanente pentru toti salariatii societatii; Costurile cu deschiderea acestui cabinet psihologic sunt minime, iar cheltuielile cu salariul unui psiholog sunt cu mult mai mici decat costurile efectuate pana in prezent pe baza de contract pentru controlul psihologic obligatoriu.

b) se va pune in functiune o cantină, prin inchirierea spatiului existent la o firma de catering, care va asigura hrana pentru salariatii societatii, la preturi care vor fi negociate, impreuna cu sindicatul societatii.

c) se vor repara si moderniza halele de productie, in special cele care deservesc Atelierul de reparării , atat pentru dezvoltarea si diversificarea activitatii acestora, cat si pentru asigurarea unor conditii decente de munca, mai ales pentru perioada de iarna(fara caldura, usi fara inchidere corespunzatoare, acoperis deteriorat prin care ploua, pereti deteriorati, greamuri lipsa etc.)

d) se vor motiva salariații prin acordarea sporurilor de vechime și de fideliteitate în muncă

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

VI. CONSIDERATII GENERALE. CONCLUZII.

1. Planul de Management al Directorului general devine alaturi de **Planul de Administrare, principalul document strategic si de conducere al SC RECONS SA** care cuprinde atât principiile directoare privind administrarea companiei în intervalul **2021-2025**, 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 operationali (sefii de departamente) va fi în principal unul **participativ-reformist**, de fapt o combinatie intre 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 inseamna 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 si tehniciile de management cunoscute in literatura de specialitate, doua sunt cele care se vor folosi la SC RECONS SA si anume: **conducerea prin obiective, organizata la nivelul intregii societati** (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, organizata la nivelul fiecarui departament sau compartiment functional** (care reușeste să asigure o strânsa legatura între profit, activitatea de productie și organizarea managerială).

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

VIZIUNEA – Mai aproape de client!

MISIUNEA- Calitate. Responsabilitate. Respect.

5. Analizând rezultatele economico-financiare ale SC RECONS SA în perioada 2017-2020, se poate constata că:

- societatea a înregistrat pierderi, dar și profit, în anul 2019.
- veniturile realizate au avut o evoluție crescătoare
- cheltuielile efectuate au avut o evoluție crescătoare

Din contul de profit și pierdere, reiese că în anii 2017-2020 rezultatul SC RECONS SA a avut o evoluție favorabilă datorită faptului că valoarea pierderii a înregistrat un trend descrescător, iar în anul 2019 a fost înregistrat un profit în valoare de 17.420 lei. **Rezultatul din exploatare , sugerează că societatea se poate autofinanta, își poate acoperi cheltuielile de functionare din venituri proprii.**

Pentru îmbunătățirea acestui rezultat de exploatare în societate se vor urmari 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 tehniciilor și a instrumentelor de evaluare a riscului;

- (b) stabilirea departamentului din cadrul societăți cu competente 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 adevararea capitalului societăți din buget la riscul operațional.

ARAD

DATA: 01.10.2021

**DIRECTOR GENERAL
ING. MEHELEAN GHEORGHE NICOLAE**

